

**PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
SEBAGAI VARIABEL – VARIABEL MODERATOR  
TERHADAP KEEFEKTIFAN IMPLEMENTASI TQM  
SEBAGAI BUDAYA BARU ORGANISASI SERTA  
DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN  
(Studi Empiris pada PT.Sriboga Raturaya Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Management Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**DADY MAIRUHU  
NIM. C4A000217**

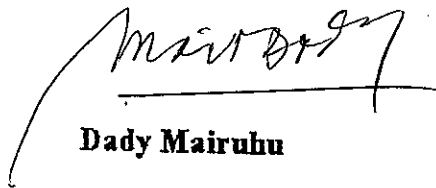
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS



### Sertifikasi

Saya, *Dady Mauruhu*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya

  
**Dady Mairuhu**

03 Juni 2003

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini mennyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI  
VARIABEL – VARIABEL MODERATOR TERHADAP  
KEEFEKTIFAN IMPLEMENTASI TQM SEBAGAI BUDAYA BARU  
ORGANISASI, SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA  
KARYAWAN  
(Studi Empiris pada PT.SRIBOGA RATURAYA Semarang)**

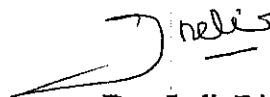
Yang disusun oleh Dady Mairuhu, NIM C4A000217  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 20 Juni 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Dra. Indi Djastuti, MS

Semarang ..... 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Management  
Ketua Program



Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft: 0003/TL/000/01  
Tgl. : 10 Feb 2004

## Motto

***"Karena segala jalan orang terbuka didepan mata Tuhan, dan segala langkah orang diawasinya" Amsal 5 : 21.***

***"Dalam tinggal tenang dan percaya terletak kekuatanmu"***  
***Yesaya 30:15c.***

***"Segala Perkara dapat ku tanggung didalam Dia yang memberi kekuatan kepada ku" Filipi 4:13.***

***"apabila ingin dihargai orang, hargailah orang lain lebih dahulu"***

## Persembahan

Tesis ini saya persembahkan kepada **Semua** orang yang penulis kasihi, yang sudah dan selalu memberikan semangat serta setia mendampingi penulis dari awal studi hingga penulis menyelesaikan / ujian tesis, baik berupa sumbangan moril, spirituil, maupun materi, yaitu antara lain dapat penulis sebutkan :

*Istri-ku tercinta Dr. Maureen J Paliyama, Anak-ku tersayang Jeremy Mairuhu; Papi & Mami; Papa & Mama; Jovie&Arthur se keluarga; Dorintje&Ronny se keluarga; Denny&Yolla se keluarga; Tiny&Berthy se keluarga; Uleen&Helmy se keluarga: serta Wawa&Rita se keluarga; Ai&Lucky; Age&gery; Ella&Frietz se keluarga dan Rio.*

*Om Annis sekeluarga; Om Bantji(alm) se keluarga; Om Elly sekeluarga; Tante Batha se keluarga; serta Om Ris se keluarga; Om Pitje se keluarga; Om Frietz se keluarga, serta Om Opies&Tante Em.*

*Semua Temen-teman Magister Management Undip Angkatan XIV B pagi yang telah sama-sama berjuang hingga berhasil*

*Kiranya Tuhan saja yang akan membalas kebaikan yang telah diberikan kepada saya.*

## **Abstract**

*This study was intended to test the effect of Job Satisfaction, as a moderating variable, on the relationships between TQM implementation (as a new organizational culture) and employees' performance. Based on contingency theoretical approach, the focus of this study was on the effect of interaction between the implementation of TQM (as an independent variable) and the Job Satisfaction (as a moderating variable) on the employees' performance as a dependent variable. The object for this study was PT Sriboga Raturaya in Semarang with its departmental managers, assistant managers, supervisors, senior and junior staffs as the respondents. The needed data were collected by means questionnaires distributed directly to the respondents taken by Purposive Sampling.*

*In this study, the implementation of TQM was conceptualized based on the dimensions of philosophy, quality, authority (balanced with the responsibility), reward (based on the achieved results), team cooperation, a sense of possessing the organization by the employees, focus on the costumers, continued improvement and long term commitment. The Job Satisfaction consisted of the following dimensions: mentally challenging jobs, appropriate rewards, supportive working conditions, supportive colleagues and the match between employees' personalities and the works. Employees' performance consisted of the following dimensions: ability to cooperate, prescribed targets and satisfaction. Job Satisfaction here constituted a moderating variable used for enhancing the relationship between TQM and employees' performance, in this case, for increasing employees' performance through the interaction between TQM and Job Satisfaction. Moderating-Regression Analysis was used for testing the hypotheses proposed in this study.*

*The study showed the following results. Challenging works and supportive working conditions (job satisfaction variable) did not moderate the relationships between TQM and employees' performance; this was probably because these two variables were direct predictors. Appropriate rewards, supportive colleagues and the match between personalities and the works did moderate the relationship between TQM and employees' performance. Thus, three variables really constituted moderating variables.*

**Keywords :** *Implementing TQM as a new organizational culture, employees' performance, contingency approach, moderating-regression analysis (MRA).*

## Abstraksi

Penulisan ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel-variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderator terhadap hubungan antara Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi dengan Kinerja Karyawan . Fokus perhatian pada penelitian ini adalah pada pendekatan teori *Kontingensi*, yaitu mengenai bagaimana pengaruh interaksi antara Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi sebagai variabel independen dengan variabel-variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel moderator mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Sriboga Raturaya, Semarang, dengan responden, pada level Manajer, Asst Manajer, Supervisor, Staff, dan Jr staff pada beberapa departemen utama PT.SRR. Data diperoleh dari kuesioner yang disebarikan secara langsung kepada responden berdasarkan kriteria *Purposive Sampling* (pemilihan sampel bertujuan).

Dalam penelitian ini **Implementasi TQM** dikonseptualisasikan atas dimensi-dimensi Filosofi Kualitas, Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab, Penghargaan terhadap hasil yang dicapai, Kerjasama tim, Rasa memiliki terhadap organisasi oleh karyawan, Fokus pada pelanggan, Peningkatan berkelanjutan, dan komitmen jangka panjang. Variabel **kepuasan kerja** dimensi-dimensinya terdiri atas Kerja yg secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, Rekan sekerja yang mendukung, dan Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Variabel **Kinerja Karyawan** dimensi-dimensinya terdiri atas Kemampuan kerjasama, Target yang telah ditentukan, dan Kualitas. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai variabel moderator yang digunakan untuk memperkuat hubungan antara TQM dan Kinerja Karyawan, dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui interaksi TQM dengan kepuasan kerja. Analisis Regresi Moderat (*Moderating Regression Analysis*) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel kepuasan kerja atas kerja yg secara mental menantang dan variabel Kondisi kerja yg mendukung, tidak memoderasi hubungan antara TQM dengan Kinerja karyawan, karena kedua variabel tsb adalah variabel prediktor langsung. Sedangkan variabel Ganjaran yg pantas, Rekan kerja yg mendukung, dan Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, memoderasi hubungan TQM dengan Kinerja karyawan. Dengan demikian ketiga variabel tersebut merupakan variabel moderator.

**Kata kunci :** Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi, Kinerja karyawan, pendekatan kontingensi, Persamaan Regresi Moderat (MRA).

## **Kata Pengantar**

Puji syukur dan terimakasih penulis naikankan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, sebab oleh karena pimpinan-Nya maka penelitian hingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini pula ijinlah penulis untuk menyampaikan terima kepada semua pihak yang telah terlibat langsung/tidak langsung, khususnya dalam memberikan spirit sejak awal studi hingga selesai, yaitu kepada :

1. Prof.Dr.Ir. Eko Budihardjo, MSc, selaku Rektor Universitas Diponegoro, Semarang
2. Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
3. Drs.Mudji Rahardjo, SU, selaku Pembimbing Utama, yang selalu setia dalam membimbing penulis hingga selesai penulisan ini.
4. Dra.Indi Djastuti, MS, selaku Pembimbing Anggota, yang selalu setia dalam membimbing penulis hingga selesai penulisan ini
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu demi Satu.

Akhirnya, kiranya Tuhan sebagai sumber berkat membalas kebaikan Bapak-Ibu dan Saudara-saudara sekalian.

Medio Juni 2003

Penulis



## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Pengesahan tesis .....	iii
Halaman Motto .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
<i>Abstract</i> (Bahasa Inggris) .....	vi
Abstrak (Bahasa Indonesia) .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
Daftar Rumus .....	xv
<b>BAB I Pendahuluan.....</b>	<b>1</b>
I.1. Latar Belakang Masalah .....	1
I.2. Rumusan Masalah .....	9
I.3. Tujuan & Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II Telaah Pustaka &amp; Rencana Kerangka Pemikiran Teoritis.....</b>	<b>11</b>
II.1. Konsep-konsep Dasar .....	11
II.1.1. Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi .....	11
II.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan .....	21

II.1.3. Kinerja Karyawan .....	26
II.2. Penelitian Terdahulu. ....	31
II.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model .....	33
II.4. Model dan Hipotesis. ....	34
II.4.1. Model Variabel. ....	34
II.4.2. Hipotesis. ....	36
<b>BAB III Metodologi Penelitian. ....</b>	<b>38</b>
III.1. Jenis dan Sumber Data Yang Akan Digunakan .....	38
III.2. Populasi dan Sampel Serta Teknik Pengambilan Sampel. ....	39
III.3. Definisi Operasional Variabel. ....	42
III.4. Metode Pengumpulan Data .....	43
III.5. Teknik Analisis. ....	44
<b>BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan .....</b>	<b>54</b>
IV.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	54
IV.2. Gambaran Umum Responden .....	57
IV.3. Analisa Statistik Deskriptif .....	60
IV.3.1. Tanggapan Responden Terhadap Implementasi TQM. ....	61
IV.3.2. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. ....	62
IV.3.3. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan .....	63
IV.4. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	65
IV.5. Uji Asumsi Klasik .....	68
IV.5.1. Pengujian Asumsi Klasik Multikolinieritas. ....	69
IV.5.2. Pengujian Asumsi Klasik Heteroskedastisitas. ....	70

IV.5.3. Pengujian Normalitas .....	70
IV.6. Uji Interaksi .....	72
IV.6.1. Interaksi Kerja Yang Secara Mental Menantang dan TQM-Kinerja Karyawan. .	72
IV.6.2. Interaksi Ganjaran Yang Pantas dan Implementasi TQM-Kinerja Karyawan. . .	74
IV.6.3. Interaksi Kondisi Kerja Yang Mendukung dan TQM-Kinerja Karyawan .....	76
IV.6.4. Interaksi Rekan Kerja Yang Mendukung dan TQM-Kinerja Karyawan. ....	78
IV.6.5. Interaksi Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan dan TQM-Kinerja Karyawan .....	80
<b>BAB V Simpulan Dan Implikasi Kebijakan. ....</b>	<b>82</b>
V.1. Simpulan .....	82
V.2. Implikasi Teoritis. ....	84
V.3. Implikasi Manajerial .....	85
V.4. Keterangan dan Rekomendasi Penelitian Mendatang .....	86
Daftar Pustaka	
Lampiran-lampiran	
- Kuesionair	
- Hasil Pengolahan Data	
Bagan Strktur Organisasi PT.SRR	
Daftar Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Variabel .....	42
Tabel 4.1 Jumlah karyawan serta bagian/departemen yang ditempati karyawan ....	54
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia. ....	58
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	59
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	59
Tabel 4.6 Deskripsi Statistik Implementasi TQM sebagai Budaya baru organisasi dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya Semarang.....	60
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	61
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Implementasi TQM sebagai Budaya Baru Organisasi .....	62
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	63
Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 4.11. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 1 .....	66
Tabel 4.12. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 2.....	67
Tabel 4.13. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 3.....	69
Tabel 4.14. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 4.....	71
Tabel 4.15. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 5.....	73
Tabel 4.16. Hasil Pengujian <i>Tolerance Value</i> dan <i>Variance Inflation Factor</i> .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Garis hubungan antara prestasi – kepuasan – upaya .....	23
Gambar 2.2	Kerangka pemikiran teoritis.....	33
Gambar 2.3	Model variabel implementasi TQM sebagai budaya baru .....	34
Gambar 2.4	Model variabel kinerja karyawan.....	35
Gambar 2.5	Model variabel kepuasan kerja .....	35
Gambar 4.1.	Plot Distribusi Data.....	77

## **Daftar Lampiran**

- Lampiran 1    Kuesioner (daftar pertanyaan)**
- Lampiran 2    Hasil Pengolahan Data (perhitungan hasil pengisian kuesioner)**
- Lampiran 3    Pengujian Reliabilitas-Validitas**
- Lampiran 4    Pengujian Asumsi Klasik**
- Lampiran 5    Hasil pengujian Regresi**
- Lampiran 6    Tabel angka kritik nilai r**
- Lampiran 7    Bagan struktur organisasi PT.SRR**
- Lampiran 8    Daftar Riwayat Hidup**

## Daftar Rumus

Rumus 1. Rumus umum regresi berganda. ....	46
Rumus 2. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Kerja yang secara mental menantang .....	46
Rumus 3. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Ganjaran yang pantas .....	46
Rumus 4. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Kondisi kerja yang mendukung .....	46
Rumus 5. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Rekan kerja yang mendukung .....	47
Rumus 6. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan .....	47
Rumus 7. Rumus untuk menguji reliabilitas .....	50
Rumus 8. Rumus untuk menguji validitas .....	51
Rumus 9. Rumus untuk Uji t .....	51

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS



### Sertifikasi

Saya, Dady Mairuhu, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Dady Mairuhu

03 Juni 2003



## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini mennyatakan bahwa draft tesis berjudul :**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI  
VARIABEL – VARIABEL MODERATOR TERHADAP  
KEEFEKTIFAN IMPLEMENTASI TQM SEBAGAI BUDAYA BARU  
ORGANISASI, SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA  
KARYAWAN  
(Studi Empiris pada PT.SRIBOGA RATURAYA Semarang)**

**Yang disusun oleh Dady Mairuhu, NIM C4A000217  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 20 Juni 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Anggota**

**Drs. Mudji Rahardjo, SU**

**Dra. Indi Djastuti, MS**

**Semarang ..... 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Management  
Ketua Program**

**Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## Motto

***“Karena segala jalan orang terbuka didepan mata Tuhan, dan segala langkah orang diawasinya” Amsal 5 : 21.***

***“Dalam tinggal tenang dan percaya terletak kekuatammu”  
Yesaya 30:15c.***

***“Segala Perkara dapat ku tanggung didalam Dia yang memberi kekuatan kepada ku” Filipi 4:13.***

***“apabila ingin dihargai orang, hargailah orang lain lebih dahulu”***

## Persembahan

Tesis ini saya persembahkan kepada Semua orang yang penulis kasihi, yang sudah dan selalu memberikan semangat serta setia mendampingi penulis dari awal studi hingga penulis menyelesaikan / ujian tesis, baik berupa sumbangan moril, spirituil, maupun materi, yaitu antara lain dapat penulis sebutkan :

*Istri-ku tercinta Dr. Maureen J Paliyama, Anak-ku tersayang Jeremy Mairuhu; Papi & Mami; Papa & Mama; Jovie & Arthur se keluarga; Dorintje & Ronny se keluarga; Denny & Yolla se keluarga; Tiny & Berthy se keluarga; Uleen & Helmy se keluarga; serta Wawa & Rita se keluarga; Ai & Lucky; Age & gery; Ella & Friez se keluarga dan Rio.*

*Om Annis se keluarga; Om Bantji (alm) se keluarga; Om Elly se keluarga; Tante Batha se keluarga; serta Om Ris se keluarga; Om Pitje se keluarga; Om Friez se keluarga, serta Om Opies & Tante Em.*

*Semua Temen-teman Magister Management Undip Angkatan XIV B pagi yang telah sama-sama berjuang hingga berhasil.*

*Kiranya Tuhan saja yang akan membalas kebaikan yang telah diberikan kepada saya.*

## Abstraksi

Penulisan ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel-variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderator terhadap hubungan antara Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Fokus perhatian pada penelitian ini adalah pada pendekatan teori *Kontingensi*, yaitu mengenai bagaimana pengaruh interaksi antara Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi sebagai variabel independen dengan variabel-variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel moderator mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Sriboga Raturaya, Semarang, dengan responden, pada level Manajer, Asst Manajer, Supervisor, Staff, dan Jr staff pada beberapa departemen utama PT.SRR. Data diperoleh dari kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden berdasarkan kriteria *Purposive Sampling* (pemilihan sampel bertujuan).

Dalam penelitian ini **Implementasi TQM** dikonseptualisasikan atas dimensi-dimensi Filosofi Kualitas, Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab, Penghargaan terhadap hasil yang dicapai, Kerjasama tim, Rasa memiliki terhadap organisasi oleh karyawan, Fokus pada pelanggan, Peningkatan berkelanjutan, dan komitmen jangka panjang. Variabel **kepuasan kerja** dimensi-dimensinya terdiri atas Kerja yg secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, Rekan sekerja yang mendukung, dan Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Variabel **Kinerja Karyawan** dimensi-dimensinya terdiri atas Kemampuan kerjasama, Target yang telah ditentukan, dan Kualitas. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai variabel moderator yang digunakan untuk memperkuat hubungan antara TQM dan Kinerja Karyawan, dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui interaksi TQM dengan kepuasan kerja. Analisis Regresi Moderat (*Moderating Regression Analysis*) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel kepuasan kerja atas kerja yg secara mental menantang dan variabel Kondisi kerja yg mendukung, tidak memoderasi hubungan antara TQM dengan Kinerja karyawan, karena kedua variabel tsb adalah variabel prediktor langsung. Sedangkan variabel Ganjaran yg pantas, Rekan kerja yg mendukung, dan Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, memoderasi hubungan TQM dengan Kinerja karyawan. Dengan demikian ketiga variabel tersebut merupakan variabel moderator.

**Kata kunci :** Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi, Kinerja karyawan, pendekatan kontingensi, Persamaan Regresi Moderat (MRA).

## Kata Pengantar

Puji syukur dan terimakasih penulis naikankan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, sebab oleh karena pimpinan-Nya maka penelitian hingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini pula ijinlah penulis untuk menyampaikan terima kepada semua pihak yang telah terlibat langsung/tidak langsung, khususnya dalam memberikan spirit sejak awal studi hingga selesai, yaitu kepada :

1. Prof.Dr.Ir. Eko Budihardjo, MSc, selaku Rektor Universitas Diponegoro, Semarang
2. Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
3. Drs.Mudji Rahardjo, SU, selaku Pembimbing Utama, yang selalu setia dalam membimbing penulis hingga selesai penulisan ini.
4. Dra.Indi Djastuti, MS, selaku Pembimbing Anggota, yang selalu setia dalam membimbing penulis hingga selaesai penulisan ini
5. Semua pihak yang tidak dapat pennulis sebutkan satu demi Satu.

Akhirnya, kiranya Tuhan sebagai sumber berkat membalas kebaikan Bapak-Ibu dan Saudara-saudara sekalian.

Medio Juni 2003

Penulis

## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Pengesahan tesis .....	iii
Halaman Motto .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
<i>Abstract</i> (Bahasa Inggris) .....	vi
Abstrak (Bahasa Indonesia) .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
Daftar Rumus .....	xv
<b>BAB I Pendahuluan.....</b>	<b>1</b>
I.1. Latar Belakang Masalah .....	1
I.2. Rumusan Masalah .....	9
I.3. Tujuan & Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II Telaah Pustaka &amp; Rencana Kerangka Pemikiran Teoritis.....</b>	<b>11</b>
II.1. Konsep-konsep Dasar .....	11
II.1.1. Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi .....	11
II.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan .....	21

II.1.3. Kinerja Karyawan .....	26
II.2. Penelitian Terdahulu .....	31
II.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model .....	33
II.4. Model dan Hipotesis .....	34
II.4.1. Model Variabel .....	34
II.4.2. Hipotesis .....	36
<b>BAB III Metodologi Penelitian .....</b>	<b>38</b>
III.1. Jenis dan Sumber Data Yang Akan Digunakan .....	38
III.2. Populasi dan Sampel Serta Teknik Pengambilan Sampel .....	39
III.3. Definisi Operasional Variabel .....	42
III.4. Metode Pengumpulan Data .....	43
III.5. Teknik Analisis .....	44
<b>BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan .....</b>	<b>54</b>
IV.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	54
IV.2. Gambaran Umum Responden .....	57
IV.3. Analisa Statistik Deskriptif .....	60
IV.3.1. Tanggapan Responden Terhadap Implementasi TQM .....	61
IV.3.2. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	62
IV.3.3. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan .....	63
IV.4. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	65
IV.5. Uji Asumsi Klasik .....	68
IV.5.1. Pengujian Asumsi Klasik Multikolinieritas .....	69
IV.5.2. Pengujian Asumsi Klasik Heteroskedastisitas .....	70

IV.5.3. Pengujian Normalitas .....	70
IV.6. Uji Interaksi .....	72
IV.6.1. Interaksi Kerja Yang Secara Mental Menantang dan TQM-Kinerja Karyawan. .	72
IV.6.2. Interaksi Ganjaran Yang Pantas dan Implementasi TQM-Kinerja Karyawan. . .	74
IV.6.3. Interaksi Kondisi Kerja Yang Mendukung dan TQM-Kinerja Karyawan .....	76
IV.6.4. Interaksi Rekan Kerja Yang Mendukung dan TQM-Kinerja Karyawan. ....	78
IV.6.5. Interaksi Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan dan TQM-Kinerja Karyawan .....	80
<b>BAB V Simpulan Dan Implikasi Kebijakan. ....</b>	<b>82</b>
V.1. Simpulan .....	82
V.2. Implikasi Teoritis. ....	84
V.3. Implikasi Manajerial .....	85
V.4. Keterangan dan Rekomendasi Penelitian Mendatang .....	86
Daftar Pustaka	
Lampiran-lampiran	
- Kuesionair	
- Hasil Pengolahan Data	
Bagan Strktur Organisasi PT.SRR	
Daftar Riwayat Hidup	



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Variabel .....	42
Tabel 4.1 Jumlah karyawan serta bagian/departemen yang ditempati karyawan ....	54
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia. ....	58
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	59
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	59
Tabel 4.6 Deskripsi Statistik Implementasi TQM sebagai Budaya baru organisasi dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya Semarang.....	60
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	61
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Implementasi TQM sebagai Budaya Baru Organisasi .....	62
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	63
Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 4.11. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 1 .....	66
Tabel 4.12. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 2 .....	67
Tabel 4.13. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 3 .....	69
Tabel 4.14. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 4 .....	71
Tabel 4.15. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 5 .....	73
Tabel 4.16. Hasil Pengujian <i>Tolerance Value</i> dan <i>Variance Inflation Factor</i> .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Garis hubungan antara prestasi – kepuasan – upaya .....	23
Gambar 2.2	Kerangka pemikiran teoritis.....	33
Gambar 2.3	Model variabel implementasi TQM sebagai budaya baru .....	34
Gambar 2.4	Model variabel kinerja karyawan.....	35
Gambar 2.5	Model variabel kepuasan kerja .....	35
Gambar 4.1.	Plot Distribusi Data.....	77

## **Daftar Lampiran**

- Lampiran 1    Kuesioner (daftar pertanyaan)**
- Lampiran 2    Hasil Pengolahan Data (perhitungan hasil pengisian kuesioner)**
- Lampiran 3    Pengujian Reliabilitas-Validitas**
- Lampiran 4    Pengujian Asumsi Klasik**
- Lampiran 5    Hasil pengujian Regresi**
- Lampiran 6    Tabel angka kritik nilai r**
- Lampiran 7    Bagan struktur organisasi PT.SRR**
- Lampiran 8    Daftar Riwayat Hidup**

## Daftar Rumus

Rumus 1. Rumus umum regresi berganda . . . . .	45
Rumus 2. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Kerja yang secara mental menantang . . . . .	46
Rumus 3. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Ganjaran yang pantas . . . . .	46
Rumus 4. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Kondisi kerja yang mendukung . . . . .	46
Rumus 5. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Rekan kerja yang mendukung . . . . .	46
Rumus 6. Rumus regresi moderat ; menguji pengaruh moderating variabel Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan . . . . .	47
Rumus 7. Rumus untuk menguji reliabilitas . . . . .	50
Rumus 8. Rumus untuk menguji validitas . . . . .	50
Rumus 9. Rumus untuk Uji t . . . . .	51

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang Masalah.

Dalam era perdagangan bebas (liberalisasi perdagangan ) sebagaimana yang telah disepakati dalam kerangka AFTA yang akan berlaku pada tahun 2003, APEC yang akan berlaku tahun 2010, dan WTO, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap *exist* dalam kancah persaingan global.

Hanya organisasi yang fleksibel dan yang adaptif yang mampu bersaing dalam persaingan global yang ketat, sebagai dampak terbukanya kesempatan bagi pelaku bisnis dari berbagai negara. Hal ini berarti bahwa dalam iklim globalisasi ekonomi tersebut, kita harus dapat menciptakan "*competitif advantage*" atau keunggulan daya saing dalam perdagangan, melalui peningkatan kualitas dan produktivitas produk dan jasa.

Sebagaimana kita alami, ketahui dan rasakan, era globalisasi tersebut mengandung dimensi "perubahan", sehingga dapat dikatakan bahwa ciri khas kehidupan saat ini adalah *perubahan*. Berdasarkan keadaan tersebut, yang menjadi tantangan saat ini bukanlah berbicara tentang adanya perubahan, tetapi bagaimana membawa perubahan secara baik. Dalam dimensi perubahan tersebut, pimpinan dan manajer organisasi dewasa ini mau atau tidak mau harus menghadapi "*corporate olympics*" yang semakin kompleks. Hal ini dialami oleh PT.Sriboga Raturaya, Semarang.

Dalam era teknologi maju seperti sekarang ini, tidak ada satupun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan multi nasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global (*global competition*). Dengan meningkatnya *global competition*, manajemen mutu (Manajemen Mutu Total ; TQM) menjadi semakin penting didalam pengelolaan dan kemajuan organisasi. Mengingat kualitas produk menjadi masalah yang sangat penting dalam seluruh kegiatan produksi, dengan memperhatikan kaitan antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka diperlukan suatu strategi yang dapat mendukung kegiatan produksi yang berkualitas diperusahaan tersebut. Strategi tersebut akan membantu perusahaan dalam menumbuhkan kekuatan untuk mendapatkan peluang, yang pada akhirnya akan dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Robinson & Pearce, 1997). Untuk menjalankan strategi dimaksud, dibutuhkan peran yang sangat besar dari Sumber Daya Manusia perusahaan / organisasi.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu asset yang sangat penting di dalam perusahaan, berkaitan dengan perbaikan kualitas secara terus-menerus, tidak bisa dipungkiri lagi, karena unsur manusialah yang dapat menyumbangkan ide, inovasi, kreativitas, memberi solusi atas berbagai persoalan yang muncul. Hal ini didukung oleh pendapat Nasution (1998), bahwa perusahaan yang unggul dalam kompetisi dan berumur lama akan memperhatikan dengan sungguh-sungguh pembinaan SDM. Inilah merupakan faktor penting yang sangat berpengaruh pada keberhasilan penerapan TQM. Sumber Daya Manusia juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah proses dihasilkannya suatu produk yang berkualitas harus menjadi perhatian yang benar-benar dan mendalam dari pihak manajemen sehingga dapat memenuhi kebutuhan karyawan

(sosiologis, psikologis, biologis) yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, karena akan menjadi hal yang kotraproduktif jika kepuasan karyawan tidak menjadi perhatian pihak manajemen dalam menangani Sumber Daya Manusia, karena perusahaan akan merugi seiring dengan produk dan pelayanan yang tidak berkualitas.

Total Quality Management (TQM) didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha / bisnis yang mengupayakan untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 1995). Total Quality Management (TQM) dewasa ini sudah merupakan prasyarat mutlak untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Manajemen, september 1998).

Untuk merumuskan definisi TQM lebih mudah dibanding dengan melaksanakannya. Bahkan banyak perusahaan yang gagal dalam penerapannya sehingga menyebabkan kerugian bagi organisasi / perusahaan. Harulah disadari bahwa TQM bukanlah suatu resep yang otomatis akan berhasil. Namun, menurut Vincent Gaspersz (Manajemen Bisnis Total dalam era globalisasi. p. 57), manajemen industri yang berorientasi pada manajemen kualitas total (TQM) akan menjadi semakin penting. Hal ini dapat dibuktikan pada perusahaan-perusahaan Jepang. Dimana salah satu keberhasilan industri Jepang adalah karena mereka mampu menerapkan TQM secara tepat.

Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu strategi yang diterapkan diperusahaan / organisasi, termasuk yang diterapkan PT. Sriboga Raturaya. Powell (1955), mengindikasikan bahwa perusahaan yang menerapkan TQM memang meraih keunggulan kompetitif atas perusahaan yang tidak menerapkan TQM. Keberhasilan juga dapat dicapai dengan pelaksanaan dan pemeliharaan sistem manajemen yang dirancang

untuk perbaikan kinerja secara berkelanjutan dengan sasaran memenuhi harapan semua pihak.

Perlu disadari bahwa perubahan dalam sebuah organisasi kearah yang lebih baik, merupakan hal yang sangat penting. Hal tersebut sekali lagi perlu diatasi dengan cara peningkatan daya saing melalui peningkatan kualitas. Kualitas tersebut dapat dicapai dengan transformasi menuju perubahan manajemen untuk melaksanakan sistem manajemen kontemporer yang disebut Total Quality Management yang berdampak pada naiknya tingkat kinerja karyawan. Dimana peningkatan kinerja karyawan perlu didukung dengan adanya kepuasan kerja karyawan, yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan yang lebih baik lagi bagi perusahaan. Kepuasan kerja tersebut akan terjadi diantaranya apabila imbalan yang disediakan pekerjaan sesuai dengan harapan dari karyawan. Hal ini didukung oleh, Davis & Newstrom (1990), yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Dikatakan pula bahwa, kepuasan kerja umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai / karyawan dan juga mengacu pada sikap yang umum didalam suatu kelompok.

TQM sebagai cara baru dalam mengelola organisasi sangat memerlukan perubahan sikap dari karyawan baik saat menerima TQM maupun saat menjalankannya dalam organisasi.

PT. SRIBOGA RATURAYA (PT.SRR) sebagai salah satu industri manufaktur yang memiliki 205 karyawan, dan bergerak dibidang usaha bahan makanan, yaitu tepung terigu, sebagai produk utamanya, serta produk sampingan , yaitu pengolahan kulit



gandum untuk dijadikan makanan ternak. PT.SRR telah menerapkan TQM kurang lebih 24 bulan ( $\pm$  2 tahun), sejak akhir tahun 2000.

Keputusan manajemen PT.SRR untuk menerapkan TQM berkaitan dengan dikeluarkannya deregulasi tepung terigu, sebagai salah satu syarat persiapan menghadapi era pasar bebas, serta naiknya tuntutan perusahaan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu sebagai pabrik tepung terigu yang senantiasa berusaha memenuhi kebutuhan pasar akan tepung terigu yang berkualitas tinggi, PT. Sriboga Raturaya menempatkan produk dan pelayanan yang berkualitas sebagai misi utama, hal ini hanya dapat diwujudkan jika perusahaan dapat mengembangkan Kinerja Karyawan semaksimal mungkin.

Untuk menghadapi berbagai tuntutan tersebut, PT SRR dihadapi dengan berbagai persoalan yang merupakan hambatan selama ini dalam menjalankan TQM. Yaitu, bahwa banyak hambatan sampai kegagalan yang dialami organisasi / perusahaan di Indonesia dalam mengimplementasikan TQM (Ina Primiana, 2001), termasuk PT.SRR. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan pihak manajemen, maka didapat masukan bahwa hambatan-hambatan tersebut adalah adanya karyawan PT.SRR yang masih berpegang pada budaya / paradigma lama, diantaranya masih kurangnya perhatian dari pihak manajemen terhadap kebutuhan karyawan (*kebutuhan psikologis, sosiologis*), yang berdampak pada fluktuasi kinerja karyawan. Akibat dari keadaan tersebut menyebabkan *ketidakpuasan kerja* karyawan, dimana secara langsung akan berpengaruh pada karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melemahkan kesadaran akan pentingnya *mutu* oleh karyawan. Dengan demikian hal tersebut akan menjadi penghambat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam

penelitian ini diharapkan dapat terjadi peningkatan kinerja karyawan melalui meningkatnya kepuasan kerja karyawan

Masalah tersebut diatas didukung oleh penelitian PGM consultan (1992) dan penelitian Sudirman (1997), bahwa yang menjadi penghambat TQM di Indonesia untuk mencapai tujuannya adalah, diantaranya budaya perusahaan yang masih kurang mendukung. Dimana elemen-elemen budaya yang merupakan penghambat, yaitu kurangnya keyakinan tentang kualitas dari manajemen, karakteristik organisasi masih bersifat *mekanistik* (birokratis, otoriter, formal, dan tradisional), serta keyakinan untuk menghasilkan yang terbaik masih lemah. Selain itu yang merupakan penghambat juga adalah ; kurangnya komitmen dari pimpinan puncak, kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM, kurangnya prioritas dalam penerapan TQM, kurangnya dukungan manajemen level menengah, dan kurang menciptakan standard-standard. Juga Menurut Russel, 1998 (Ina Primiana,2001) menyebutkan faktor-faktor yang menyebabkan TQM tidak berkembang pada BUMN di Indonesia adalah, karena : Tidak adanya komitmen manajemen dan lemahnya visi bisnis yang selama ini dijalankan; gaya kepemimpinan yang tidak mendorong inisiatif karyawan dalam perbaikan kualitas secara terus-menerus; tim kerja yang tidak efektif dan efisien, serta tidak melibatkan karyawan, disamping budaya takut dari karyawan; serta pemberdayaan karyawan yang sifatnya prematur.

Pada prinsipnya menurut Sudirman, 1997 (Ina Primiana, 2001), terdapat empat persoalan pokok yang perlu diatasi dalam usaha menuju keberhasilan penerapan TQM di Indonesia, yaitu : 1. memperoleh komitmen dari senior manajer; 2. membentuk kemampuan karyawan dalam menerapkan TQM; 3. mempertimbangkan budaya

perusahaan; dan 4. menggunakan penghargaan sebagai alat untuk memperkuat dan mendorong keberhasilan.

Dengan demikian maka tantangan yang dihadapi oleh PT.SRR sangat berat berkaitan dengan era perdagangan bebas yang menuntut sebuah perusahaan untuk memiliki World-Class Performance (WCP), yang adalah merupakan suatu standar kelas dunia pada mutu produknya secara berkesinambungan. Menurut Deming (dalam Anderson dkk, 1994) bahwa pencapaian tingkat WCP telah menjadi tuntutan, jika perusahaan tetap menginginkan profit dan kelangsungan usaha, mengingat persaingan yang sangat ketat. Hal tersebut berkaitan dengan PT.SRR, yang adalah merupakan satu-satunya perusahaan yang memproduksi tepung terigu sehat dan mendapat penghargaan UNISEF (United Nation Children's Fund), karena produknya ditetapkan sebagai tepung terigu dengan nilai vitamin dan mineral terlengkap di Indonesia, sehingga yang menjadi tekad dari perusahaan tersebut adalah mempertahankan dan meningkatkan keadaan tersebut sehingga bisa mencapai WCP. Oleh sebab itu maka TQM merupakan harapan yang sangat besar untuk mencapai WCP tersebut, yang tentu melalui naiknya tingkat kinerja karyawan, apabila TQM tersebut dapat diterapkan secara menyeluruh dalam perusahaan (Warnock, 1996). Hal ini perlu ditegaskan lagi bahwa harus didukung oleh adanya **kepuasan kerja karyawan**. Menurut S.Sanghera, 1999 (dalam H.A. Michael dkk, 2001) menyampaikan bahwa tiga tujuan utama yang ingin dicapai ketika menerapkan TQM adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi lamanya waktu yang diperlukan untuk memperkenalkan produk ke pasar, dan mengurangi biaya.

Ketiga hal tersebut diatas akan terlaksana / tercapai bila ada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga kepuasan kerja akan berpengaruh pada kinerja

karyawan, yang dengan sendirinya berlanjut akan berpengaruh pada tiga tujuan utama tadi.

Dalam upaya mencapai keberhasilan implementasi TQM untuk meningkatkan kinerja pada PT.SRR, perlu dilakukan pengamatan, dengan melihat apakah TQM sudah diterapkan dengan baik, dalam hal ini budaya / paradigma lama saat sebelum TQM diterapkan masih berlaku atau tidak, sehingga ketidak puasan kerja karyawan dapat diatasi atau paling tidak dengan adanya kepuasan kerja karyawan itu maka akan terjadi perubahan sikap dari setiap karyawan PT.SRR, tentunya perubahan *sikap* semua *karyawan* yang sesuai dengan apa yang seharusnya dalam mengimplementasikan TQM, dan selanjutnya akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hal ini yang menjadi dasar dilakukan penelitian tersebut.

Yang menjadi penekanan dalam penelitian ini juga adalah pada Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi / perusahaan (**budaya TQM**) yang adalah merupakan pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas (Schein, 1990, pada Hardjosoedarmo, 2002).

Budaya TQM akan berpengaruh pada budaya organisasi, yaitu mempengaruhi sejumlah keluaran, antara lain adalah suatu perubahan sikap karyawan , dan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Perubahan budaya organisasi merupakan sesuatu yang tidak bisa ditunda-tunda lagi demi suksesnya penerapan TQM pada perusahaan di Indonesia (termasuk PT.SRR).

Menurut Schein, E.H, 1980 (dalam Kisdarto Atmosoeprapto, 2001), **Budaya perusahaan (Corporate Culture)**, adalah sebagai aturan main yang ada dalam

perusahaan yang akan menjadi pegangan dari Sumber Daya Manusia (SDM)-nya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Sehingga apabila dikaitkan dengan kulaitas, maka terjadi suatu keadaan yang disebut ***budaya kualitas***, dimana arti dari budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus.

Dengan melihat pada apa yang terjadi selama ini pada PT.SRR dan berbagai penelitian terdahulu, maka perlu dilakukan pembuktian tentang asumsi pada hal 5 (lima) tentang akibat dari ketidakpuasan karyawan (perilaku manajemen yang kurang memperhatikan kebutuhan *psikologis* dan *sosiologis* karyawan dan lemahnya kesadaran akan pentingnya *mutu*), sehingga dikembangkan suatu penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja karyawan (variabel moderator) terhadap hubungan antara Implementasi TQM; budaya baru organisasi dengan kinerja karyawan.

## **I.2. Rumusan Masalah .**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian adalah :

1. Apakah ada pengaruh interaksi Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dengan **kerja yang secara mental menantang** untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Apakah ada pengaruh interaksi Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dengan **ganjaran yang pantas** untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Apakah ada pengaruh interaksi Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dengan **kondisi kerja yang mendukung** untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Apakah ada pengaruh interaksi Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dengan rekan sekerja yang mendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Apakah ada pengaruh interaksi Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dengan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.**

#### **a. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui apakah interaksi antara Implementasi TQM sebagai Budaya baru organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan, sebagai variabel moderator, yaitu :

1. Kerja yg secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan sekerja yang mendukung, dan
5. Kesesuaian kepribadian dengan Pekerjaan

akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya, Semarang.

#### **b. Kegunaan Penelitian**

1. Dari penelitian ini diharapkan dapat membantu pemilik perusahaan / organisasi agar berhasil dalam mengimplementasi Total Quality Management dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan untuk mempelajari teknik TQM serta penyebab hambatan / kegagalan yang harus dihindari , agar kepuasan kerja karyawan dengan tujuan peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai.

## **BAB II**

### **Telaah Pustaka & Pengembangan Model Penelitian**

#### **II.1. Konsep-konsep dasar.**

##### **II.1.1. Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi**

Usaha untuk beralih dari bisnis biasa (tradisional) menuju budaya Total Quality Management (TQM) memerlukan banyak hal. Yang terlihat paling jelas dan bersifat paling penting dalam kaitan ini adalah cara / fungsi penanganan sumber daya manusia.

Bertahan hidupnya bisnis semakin bergantung pada kemampuan sebuah organisasi untuk tanggap terhadap perubahan (Merencanakan & Mengelola Perubahan, 1994.p. 32.). Dikatakan pula bahwa organisasi harus bersiap diri untuk mengubah; Sistem, Struktur, dan Kebijaksanaan organisasi. Dan peristiwa yang menyebabkan organisasi berubah, adalah ; Akuisisi atau Merger dengan perusahaan lain, Memperkenalkan suatu bentuk layanan / produk baru, Persaingan Nasional dan Internasional, dan Teknologi baru (Merencanakan dan Mengelola Perubahan, 1996.p.34). Dari hal-hal tersebut di atas termasuk yang dialami oleh PT.SRR adalah persaingan Nasional dan Internasional. Dimana kelangsungan hidup organisasi / perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Umumnya perubahan yang terjadi disebabkan oleh berbagai kekuatan yang ada, baik internal maupun eksternal perusahaan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen moderen yang berusaha untuk memberikan respon secara cepat terhadap setiap perubahan yang

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen moderen yang berusaha untuk memberikan respon secara cepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. TQM merupakan tantangan terhadap teori manajemen tradisional yang sudah mapan. Pendekatan tradisional menekankan tujuan perusahaan pada usaha memaksimalkan laba atau memaksimalkan kemakmuran para pemilik. Sedangkan TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin.

TQM adalah sistem terstruktur dengan serangkaian alat teknik dan filosofi yang didisain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus pada konsumen, melibatkan partisipasi aktif pekerja, dan perbaikan kualitas terus-menerus, dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen (Nursya'bani Purnama, 2002).

Menurut Goetsch dan Davis, 1994.p. 14-18) dikatakan bahwa pendekatan Total Quality hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM sebagai berikut : fokus pada pelanggan, perbaikan terus-menerus, melibatkan seluruh karyawan atau kekuatan kerja, obsesi yang tinggi terhadap kualitas, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim, memiliki kesatuan tujuan, pendidikan & pelatihan.

Dalam implementasi TQM pada perusahaan-perusahaan terdahulu di Indonesia selama kurang lebih tiga sampai lima tahun, perkembangannya menjadi macam-macam, yaitu : (Ina Primiana, 2001). *Ada yang terus berkembang walaupun lambat, ada yang relatif tidak berkembang, ada yang berhenti, ada yang berkembang tapi sangat jarang.*



Kehadiran TQM sebagai paradigma baru (sebagai budaya baru) menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional. Perlunya perubahan total dikarenakan cara menjalankan bisnis dengan TQM berbeda sekali dengan cara tradisional dalam menjalankan bisnis. Munculnya TQM juga dikarenakan adanya kekurangan atau kesalahan dalam menjalankan bisnis dengan menggunakan pendekatan tradisional (Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, 1995. P. 329). Diantaranya yaitu, berfokus pada jangka pendek; cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan; memandang rendah kontribusi potensial karyawan; menganggap bahwa kualitas yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang lebih tinggi; mengutamakan *bossmanship*, bukan *leadership*.

Ahli TQM Bounds, York, Adams dan Ranney dalam bukunya *Beyond Total Quality Management* (1994,p.21) dalam TQM di Indonesia, Muchammad Syafruddin, (1997) mereka menyampaikan bahwa TQM bukan hanya sekedar program atau gaya manajemen atau alat motivator karyawan. TQM harus dipahami sebagai bentuk *transformasi kultur* (budaya) dalam perusahaan yang hanya bisa ada atau hidup dalam lingkungan perusahaan dengan cara mendefinisikan kembali peran manajemen dalam perusahaan. Ini berarti harus ada pergerakan perubahan *paradigma* atau harus ada perubahan cara berpikir dan praktek manajemen.

Manajemen lama dengan paradigma lama harus berubah ke model manajemen baru (TQM) dengan paradigma baru (TQM harus merupakan gerakan kultur yang menyentuh semua aspek dan semua orang dalam perusahaan). Pendapat ini didukung oleh George & Weimerskirch; Total Quality Management,1993 (M.Syafrudin, 1997) Mengungkapkan bahwa, kalau ingin menerapkan TQM harus ada perubahan cara

berpikir atau paradigma. Menurut Kisdarto Atmosocprapto (2000,,p.69). TQM harus dipandang sebagai paradigma baru / budaya baru dalam perusahaan. Hal tersebut dapat dikatakan sebagai perubahan budaya organisasi / perusahaan. Menurut Denison (2000), dalam penelitiannya menemukan nilai-nilai inti perusahaan yang tidak sesuai lagi dengan kondisi terkini / sekarang, menyebabkan kinerja perusahaan mengalami kemunduran (*decline*).

Menurut Goetsch & Davis, 1994 (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995 p. 16) menyatakan bahwa TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Menurut George dan Weimerskirch (1994, pp.259-269), menyatakan bahwa ada enam tahap / fase utama dalam implementasi TQM, yaitu : komitmen manajemen senior terhadap perubahan; penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal; pelebagaan fokus pada pelanggan; pelebagaan tqm dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan sistem pengukuran; penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan malampaui harapan pelanggan; serta perbaikan atau penyempurnaan sistem.

Praktek-praktek manajemen Sumber Daya Manusia di dalam perusahaan-perusahaan yang menerapkan TQM harus selaras dan sesuai dengan suatu budaya koorporasi / perusahaan yang dibangun berdasar pada dedikasi (pengabdian) karyawan

terhadap kualitas dan pelayanan konsumen. Menurut Pauline Brody, ketua forum kualitas Xerox (Blackburn & Rosen, 1993), menyampaikan bahwa adalah suatu keharusan dilakukan perubahan budaya bagi setiap perusahaan / organisasi yang menerapkan TQM, yaitu perubahan mendasar dalam cara setiap karyawan dan setiap kelompok (tim) menghadapi tugas kerjanya serta perubahan peran karyawan di dalam organisasi / perusahaannya.

Perubahan ini adalah dari suatu suasana ketidakpercayaan dan rasa takut menuju suasana keterbukaan dan kepercayaan dimana kepercayaan dapat tumbuh; dari bekerja individu-individu menuju bekerja sebagai tim; dari penanganan gaya otokratis (pengarahan dan pengendalian) menuju penanganan gaya yang lebih lunak (kepemimpinan dan pembimbingan tim); dari power / kekuasaan yang berpusat pada manajemen puncak menuju kekuasaan yang saling berbagi bersama dengan karyawan; dari fokus pada hasil menuju pada perusahaan yang berfokus terus-menerus pada upaya meningkatkan kualitas proses-proses yang memberikan hasil; dari pembuatan keputusan berdasar perasaan menuju pada pembuatan keputusan berdasarkan pada cara pendekatan analisa fakta.

Keberhasilan penggabungan antara praktek-praktek sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan TQM yaitu menghasilkan penurunan berbagai biaya; peningkatan reliabilitas produk; lebih tingginya kepuasan konsumen; dan lebih pendeknya siklus pengembangan produk. Dengan demikian kebijakan-kebijakan sumber daya manusia gaya lama yang disusun dalam budaya "perintah" dan budaya "kendali" telah memberi atau membuka jalan bagi kebijakan-kebijakan sumber daya manusia gaya baru yang

bersifat menunjang budaya-budaya yang mencirikan komitmen karyawan, kerja sama, dan komunikasi.

Menurut (Kisdarto Asmosoeprapto, 2000,p. 18), mengemukakan bahwa dalam proses pengembangannya Budaya Perusahaan dipengaruhi oleh kebijaksanaan perusahaan (*Corporate Wisdom*), identitas perusahaan (*Corporate Identity*), dan gaya perusahaan (*Corporate Style*). Dimana kebijakan perusahaan tersebut harus mengarah pada kebijaksanaan (policy) yang mengarah pada kepentingan perusahaan, bukan kepentingan individu dan tetap bertumpu pada filosofi perusahaan.

Gaya perusahaan yang cenderung otoritatif tidak menjamin kelestarian perusahaan, karena tidak akan didukung oleh sebagian Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalamnya; oleh karena itu harus ditinggalkan, dan dibudayakan gaya manajemen partisipatif, seperti misalnya Total Quality Management(TQM), dimana kata *Total* dalam TQM mengarahkan bahwa *mutu* merupakan tanggung jawab semua orang dalam organisasi / perusahaan. Hal ini sesuai dengan slogan penerapan TQM pada PT.SRR “Kita Satu Untuk Mutu”. Dimana sebuah perusahaan sebagai suatu organisasi, pada hakikatnya adalah suatu tim kerja (*teamwork*) besar yang hanya akan berkinerja efektif apabila ada rasa kebersamaan diantara anggotanya. Sedangkan identitas perusahaan atau jati diri perusahaan diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (karyawan).

Keberhasilan mengubah budaya perusahaan bukan berdasarkan kata-kata saja, tapi berdasarkan seperti yang dikemukakan oleh Pauline Brody dari Xerox

(Blackburn& Rosen, 1993) ialah bahwa perubahan budaya akan berhasil bila ada perubahan strategi-strategi sumber daya manusia untuk menunjang TQM.

Budaya organisasi mempengaruhi sejumlah keluaran, seperti kinerja karyawan. Budaya perusahaan ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan / organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Apabila budaya kerja menurun, organisasi menjadi tidak efektif dan pada akhirnya proses pengembangan perusahaan akan terganggu.

Hal ini didukung oleh penelitian Kotter & Heskett (1997), ia menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang mementingkan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan, maka perusahaan tersebut yang / akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut. Sehingga, Casey (1999), mengemukakan bahwa dengan budaya perusahaan yang baru, suatu perusahaan dapat merebut kembali *market share* yang hilang. Dimana budaya perusahaan yang baru tersebut memuat nilai-nilai dan sikap perilaku yang memungkinkan anggota memiliki keberanian untuk lebih berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, anggota bekerja dalam orientasi tim, dan memperkuat rasa tanggung jawab anggota. Saffold (1988), menurutnya budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi, dan selanjutnya mempengaruhi setiap aspek kehidupan organisasi. Oleh karena itu, Gardner (1999), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental (pokok) demi kinerja organisasi / perusahaan.

Oleh sebab itu maka berbagai pandangan di atas dirangkum sebagai karakteristik / dimensi TQM sebagai budaya baru (Budaya TQM) organisasi seperti dikemukakan dibawah ini, yaitu :

### **1. Filosofi Kualitas**

Seluruh karyawan dalam organisasi berkomitmen kuat terhadap kualitas. Mereka menyadari seluruh misi organisasi. Mereka juga menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan akan kualitas, dimana peningkatan kualitas berkelanjutan adalah tujuan penting dari organisasi. Manajer dalam organisasi berupaya untuk merencanakan ke depan perubahan yang mungkin mempengaruhi kinerjanya. Informasi tentang kualitas harus digunakan untuk perbaikan dan bukan untuk mengadili atau mengawasi anggota. Informasi mengenai kualitas dan performance harus disampaikan kepada mereka yang menggunakannya untuk mengerti permasalahan yang ada guna mencari solusi demi perbaikan.

### **2. Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab**

Karyawan yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan mencapai hasil tertentu, diberi wewenang dari atasan, yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif.

### **3. Penghargaan terhadap hasil yang dicapai**

Harus ada penghargaan terhadap hasil yang dicapai. Hal ini berarti bahwa individu, tim dan seluruh anggota organisasi harus ikut mengenyam hasil jerih payahnya secara adil. Dalam model TQM, peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti penilaian kinerja, kompensasi, program

pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan.

#### **4. Kerjasama tim**

Persaingan bukan dasar untuk bekerja secara tim. Jadi sejauh mungkin para anggota organisasi harus saling membantu dalam melakukan pekerjaannya. Persaingan dalam perusahaan (antar departemen / bagian) akan merugikan perusahaan. Kerja sama tim/antar karyawan akan memberikan hasil yang lebih baik.

#### **5. Rasa memiliki terhadap organisasi oleh karyawan**

Setiap anggota organisasi harus mempunyai rasa ikut memiliki organisasi. Ini dimaksudkan agar setiap anggota organisasi mempunyai kebanggaan akan pekerjaannya dan berusaha meningkatkan kinerjanya demi pencapaian tujuan organisasi.

#### **6. Masukan dan feedback dari pelanggan / Fokus pada pelanggan.**

Perusahaan yang bersifat fokus pada pelanggan selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya, yaitu dengan cara; *keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis* (karyawan tahu siapa konsumen mereka) ; *selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan* (perusahaan selalu menggunakan permintaan konsumen sebagai dasar untuk kualitas) ; *perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan.* (Karyawan berupaya untuk mengukur kebutuhan konsumen internal atau konsumen dalam perusahaan ini serta kebutuhan konsumen eksternal mereka atau konsumen diluar

organisasi. Perusahaan ini harus lebih berfokus pada konsumen dibandingkan para pesaingnya)

#### **7. Obsesi terhadap perbaikan terus-menerus / peningkatan berkelanjutan.**

Setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. Yaitu dengan jalan : setiap karyawan dalam perusahaan berupaya untuk meningkatkan kualitas layanan mereka; setiap karyawan dalam organisasi yakin bahwa peningkatan kualitas adalah tanggung jawab mereka; Karyawan dalam perusahaan menganalisa produk / hasil kerja mereka untuk mencari cara pelaksanaan kerja yang lebih baik.

#### **8. Komitmen jangka panjang**

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

Kedelapan dimensi di atas akan merupakan unsur dari terbentuknya budaya baru organisasi dalam mengimplementasikan TQM.

Berdasar indikator empirik di atas maka setiap responden diminta untuk menjawab setiap pertanyaan yang didasarkan pada indikator empiris di atas, dengan memilih skala 1 s/d 5 (pada kuesioner). Skala rendah menunjukkan kecilnya dukungan indikator penelitian terhadap kinerja karyawan, sedangkan skala yang tinggi mengindikasikan indikator penelitian memberikan dukungan yang besar.



### II.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Bila seseorang mengatakan bahwa “saya puas dengan hasil pekerjaan saya”, ini adalah merupakan ungkapan sikap terhadap pekerjaan. (Robbins, 1996).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau menyenangkan yang muncul akibat dari pengalaman orang dalam bekerja (Locke, dalam Brown dan Peterson, 1993,p.63). Lebih lanjut lagi, ditekankan bahwa kepuasan kerja lebih berorientasi terhadap pengalaman masa lalu dibanding dengan harapan dimasa yang akan datang.

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

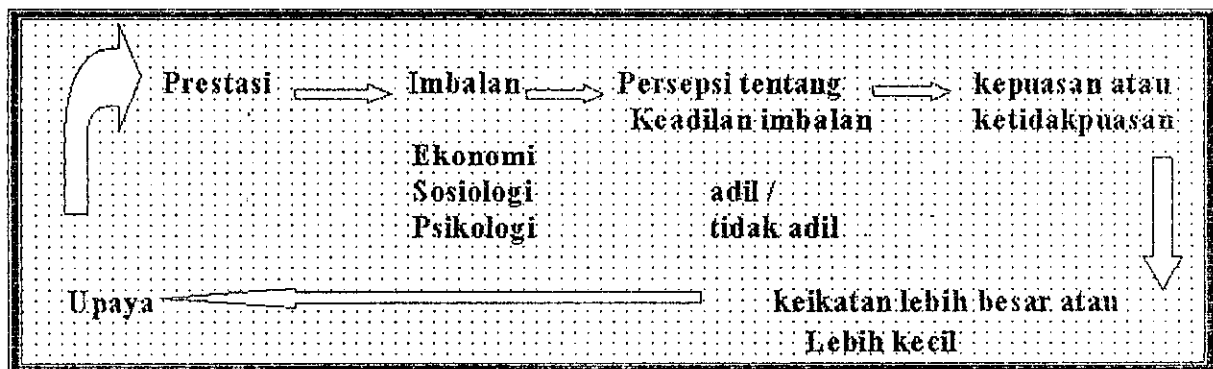
Bila bicara tentang sikap karyawan, lebih sering tertuju pada kepuasan kerja (Brooke at al, 1988). Menurut Newstroom (1994), kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga pekerjaan juga berkaitan erat dengan teori keadilan, reaksi psikologis dan motivasi. Menurut Davis dan Newstrom (1990), menyatakan bahwa karyawan yang puas boleh jadi adalah karyawan yang berproduksi tinggi, sedang, atau rendah, dan mereka akan cenderung meneruskan tingkat prestasi yang menimbulkan kepuasan bagi mereka.

Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya - biasanya lebih cepat, sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikannya setiap saat (Keith Davis at al, 1990.p.106). Menurut Schmitt dan Bedeian (1982), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang diluar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

Lawler III dan Porter (pada Davis dan Newstrom, 1990.p.107), menyampaikan bahwa prestasi turut menyumbang timbulnya kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.1, dari urutan-urutan sebagai berikut : prestasi yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan *ekonomi, sosiologis, dan psikologis* yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya, apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasinya, cenderung timbul ketidakpuasan. Dalam hal apapun, tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan keikatan lebih besar atau dapat pula menimbulkan keikatan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya prestasi. Akibatnya adalah terdapatnya garis hubungan yang terus-menerus antara *prestasi-kepuasan-upaya dan sebaliknya kepuasan-upaya-prestasi*. Dengan demikian maka imbalan yang didapatkan dari prestasi kerja yang baik akan memberikan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan akan berupaya untuk selalu meningkatkan prestasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

G. Hofstede, 1980 (Robbins 1996) mengemukakan, dengan mengandaikan bahwa organisasi mengganjar produktivitas, produktivitas yang lebih tinggi seharusnya meningkatkan pengakuan verbal, tingkat gaji anda, dan kebolehjadian dipromosi. Gajanan-gajanan ini, selanjutnya, menaikkan tingkat kepuasan anda dengan pekerjaan itu.

Hal tersebut dapat dibuktikan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.1: garis hubungan antara prestasi-kepuasan-upaya

G. Hofstede, 1980 (Robbins 1996), dalam penelitiannya menemukan bahwa jika melakukan suatu pekerjaan dengan hasil baik, maka secara intrinsik kita akan merasa senang mengenai hal itu.

Apa yang dikemukakan tentang kepuasan kerja diatas, dirangkum dalam pendapat menurut E.A.Locke dalam Robbins (1996), Faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja, indikator-indikatornya adalah sebagai berikut : **kerja yang secara mental manantang; ganjaran yang pantas; kondisi kerja yang mendukung; dan rekan sekerja yang mendukung, serta, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.** Definisinya adalah sebagai berikut :

## **1. Kerja yang secara mental menantang**

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

## **2. Ganjaran yang pantas**

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang mengkaitkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; lebih penting adalah persepsi keadilan. Demikian pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-

individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

### **3. Kondisi kerja yang mendukung**

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, derau, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit) misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan sarana serta prasarana yang memadai.

### **4. Rekan sekerja yang mendukung**

Kebanyakan karyawan perusahaan bukan hanya mendapatkan uang dan prestasi yang berwujud dari dalam pekerjaan mereka, tetapi mereka juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku seorang atasan juga merupakan faktor utama yang menentukan bagi kepuasan seorang karyawan. Beberapa hasil studi menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

## 5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Terdapat kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi (pekerjaan), akan menghasilkan seorang individu yang terpuaskan. Logikanya pada hakikatnya adalah : orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka; dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut; dan, karena sukses ini, mempunyai kebolehjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Berdasar indikator empirik di atas maka setiap responden diminta untuk menjawab setiap pertanyaan yang didasarkan pada indikator empiris di atas, dengan memilih skala 1 s/d 5 (pada kuesioner).

### II.1.3. Kinerja Karyawan

Budaya perusahaan / organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dari kinerja Sumber Daya Manusia (karyawan), Kisdarto Atmosoeprpto, 2000.p.69. Dikatakan pula bahwa makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Kinerja yang baik dari karyawan pada suatu perusahaan mencerminkan potensi dari perusahaan tersebut untuk berkembang menjadi semakin "*competitive*" (berdaya saing), Kisdarto Atmosoeprpto (2000.p. 91).

Penilaian kinerja memungkinkan karyawan menyusun rencana dan memperbaiki setiap hal yang dapat menghambat pekerja. Dengan demikian maka

kinerja merupakan hasil kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria / standar yang berlaku dan juga yang ditetapkan perusahaan.

Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Untuk menilai kinerja karyawan, secara sederhana dapat dirumuskan; Yong, F.Y.E., 1984 (pada Kisdarto Atmosoeprapto, 2000.p. 41).

$$P = f ( a . m ) ; \quad a = \text{Kemampuan}, \quad m = \text{Motivasi}$$

$$P = \text{Performance (kinerja)}. f = \text{Fungsi}$$

Motivasi dan kemampuan merupakan dua faktor yang dapat menimbulkan efek sinergik (*synergistic effect*), yaitu perpaduan antara kedua dimensi (a.m) secara positif.

Kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian atau skill yang dimilikinya, keahlian tersebut mempengaruhi keandalan. Dimana kemampuan yang tinggi dan didukung oleh motivasi yang tinggi pula akan memberikan keragaan yang baik berupa produktivitas yang lebih baik (produktif).

Mc Kenna & Beech, 1995 (in Come data service London), mengemukakan hasil penelitiannya tentang kriteria / pengukuran kinerja, menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah : pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan motivasi), serta volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasional (nilai, tujuan jangka pendek & tujuan jangka panjang), batasan

situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi), dan atribut individual (antara lain keterampilan & kemampuan). Ketiga faktor tadi mempengaruhi dan menghasilkan perilaku individual, dimana dari perilaku tersebut mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Robnbins, P.S., (1996), mengemukakan bahwa kriteria yang paling populer yang digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur kinerja karyawan adalah hasil tugas individual, perilaku dan ciri-ciri individu.

Dessler (1997), memberikan contoh kriteria penilaian kinerja karyawan meliputi : kualitas, produktivitas (kuantitas & efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur, handal, availability (tersedia), dan bebas dari pengaruh. Juga menurut John Bernadin (1993,p. 75) untuk mengukur kinerja karyawan secara individual digunakan enam kriteria ;

#### ❖ **Kualitas**

Yaitu tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas;

#### ❖ **Kuantitas**

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang disesuaikan;

#### ❖ **Ketepatan waktu**

Yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain;



❖ **Efektivitas**

Yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya;

❖ **Kemandirian**

Yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan ;

❖ **Komitmen kerja**

Yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Fledman dan Arnold (1988), mengungkapkan bahwa kriteria untuk mengukur kinerja karyawan adalah :

- ❖ **Motivasi**, untuk mencapai kepuasan kerja
- ❖ **Kemampuan**, untuk melakukan pekerjaan; serta
- ❖ **perubahan sikap dalam bekerja.**

Semua penilaian kinerja karyawan di atas pada dasarnya memiliki kesamaan yang mana masing-masing mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi apakah akan dibawah atau di atas standar yang ditetapkan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut juga menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Sehingga menurut Brinkerhoff & Dressler (1990), kinerja karyawan dapat diukur; **Kemampuan kerja sama; Target yang telah di tentukan; Kualitas.** Ketiga dimensi tersebut akan

dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan pada penelitian ini. Definisi dari ketiga dimensi / indikator tersebut adalah :

### **1. Kemampuan kerjasama**

Ini dapat dilihat sampai sejauh mana karyawan dapat menjalin kerjasama dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat terwujud apabila didukung oleh kerjasama karyawan. Dan ini dapat diukur dari faktor keterbukaan karyawan, kesediaan berbagi pengalaman dan tugas.

### **2. Target yang telah ditentukan**

Faktor waktu penyelesaian pekerjaan sangat penting dan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin cepat penyelesaian pekerjaan menunjukkan semakin baik kinerja karyawan yang bersangkutan, karena pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu secara efektif dan efisien.

### **3. Kualitas**

Kinerja karyawan perusahaan dapat pula diukur sampai sejauh mana tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan. Semakin sulit (kecil) tingkat kesalahan, maka semakin baik tingkat kinerja yang dicapai.

Dengan berdasar indikator empirik di atas maka setiap responden diminta untuk menjawab setiap pertanyaan yang didasarkan pada indikator empiris di atas, dengan memilih skala 1 s/d 5 (pada kuesioner). Skala rendah menunjukkan kecilnya dukungan indikator penelitian terhadap kinerja karyawan, sedangkan skala yang tinggi mengindikasikan indikator penelitian memberikan dukungan yang besar.

## II.2. Penelitian Terdahulu

Menurut Pauline Brody (Blackburn & Rosen, 1993) mengatakan bahwa, adalah suatu keharusan dilakukan perubahan budaya bagi setiap perusahaan / organisasi yang menerapkan TQM. Lagi pula dikatakannya bahwa perubahan-perubahan budaya bersifat penting untuk mencapai sasaran kualitas tingkat korporasi.

Powell (1995), mengindikasikan bahwa perusahaan yang menerapkan TQM memang meraih keunggulan kompetitif atas perusahaan yang tidak menerapkan TQM. Maka, teori dan penelitian mengemukakan bahwa makin besar tingkat sejauh mana set praktek TQM yang komprehensif diterapkan oleh sebuah perusahaan, makin besar keunggulan kompetitif yang dicapai, dan makin tinggi kinerja perusahaan tersebut.

Implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi akan langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut para ahli industri, implementasi TQM yang memadai di dalam sebuah organisasi adalah faktor penentu penting dalam peningkatan kinerja organisasi (Shortell et al, 1995; Westphal dkk, 1997). Douglas & Judge Jr (2001), dari hasil penelitian mereka, menyimpulkan bahwa terdapat dukungan empiris yang kuat untuk hubungan positif antara tingkat implementasi TQM dan kinerja organisasi.

Cue & Gianakis (1997), menyatakan bahwa kinerja yang baik berasal dari adanya kepuasan kerja. Ostroff (1992), menyatakan bahwa kinerja yang rendah hanyalah satu respon yang mungkin terhadap ketidakpuasan karyawan yang merasaa tidak puas. Juga dapat menyimpan kesedihan, tidak mencoba meningkatkan kinerja mereka.

Dengan menerapkan TQM, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan karyawan (Wollner, 1992). Pendapat lain dari M.L Eviyanty (2001), dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja perlu dikembangkan penanganannya secara lebih seksama, tepat dan sungguh-sungguh, karena kepuasan kerja telah terbukti berhubungan dengan kinerja karyawan.

Y Ariyanti (2002), dari penelitiannya mengungkapkan bahwa kepuasan adalah cerminan dari moral kerja. Oleh karenanya kepuasan karyawan digunakan sebagai suatu perwakilan untuk mengukur keberhasilan program TQM, karena kepuasan karyawan merupakan intisari dari keberhasilan suatu program TQM, maka kepuasan karyawan memiliki kecenderungan untuk dapat menjaga dan memelihara kepuasan kerja.

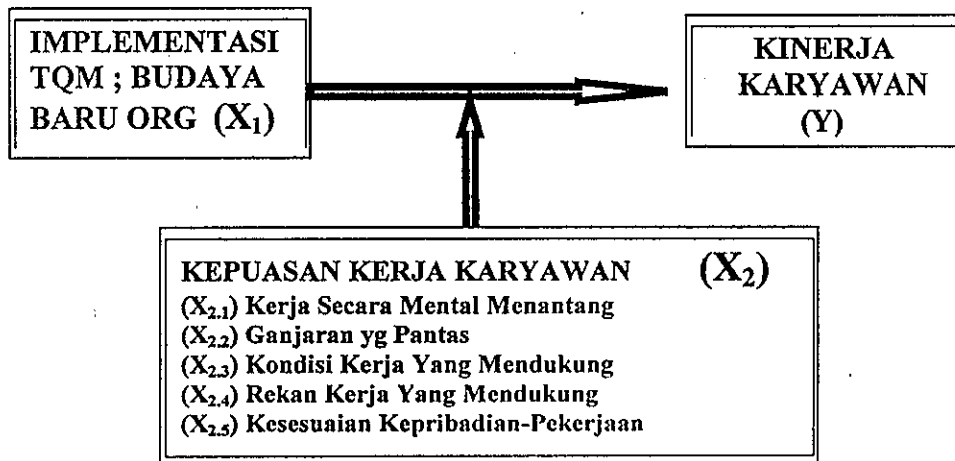
Robert King, 1997, (dalam "In Search Of Quality", Ken Shelton, 1997), menyatakan bahwa, pengkajian General Accounting Office yang diminta oleh anggota Kongres Ritter dari Pennsylvania menunjukan bahwa TQM telah membuahkan banyak peningkatan diperusahaan-perusahaan Amerika Serikat, salah satunya, adalah : Kepuasan, keamanan, dan kesehatan karyawan meningkat dan perputaran menurun.

Menurut Richard M. Miller, 1997 (dalam "In Search Of Quality", Ken Shelton, 1997), menyampaikan bahwa, *Total Quality Management* (TQM) bukanlah intinya. Setiap orang menginginkan kualitas tinggi. Orang-orang mendapatkan kepuasan dari mengerjakan sesuatu dengan baik, atau menciptakan sesuatu yang berkualitas tinggi.

### II.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

**Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Model Pengaruh variabel **moderating** / sering disebut sebagai variabel independen ke dua (Kepuasan kerja karyawan) terhadap hubungan antara variabel independen (Implementasi TQM) dengan Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Hubungan langsung antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen kemungkinan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Salah satu diantaranya **Variabel moderating**, adalah tipe variabel-variabel yang *memperkuat* dan atau *memperlemah* hubungan langsung antara variabel-variabel Independen dengan variabel-variabel dependen. **Variabel moderating** merupakan tipe variabel yang mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antar variabel. Sifat atau arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen kemungkinan positif atau negatif dalam hal ini tergantung pada **variabel moderating**.

Dari kerangka pemikiran teoritis di atas, menampilkan suatu studi empiris yang dilakukan untuk menguji pengaruh interaksi Implementasi TQM: Budaya Baru Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

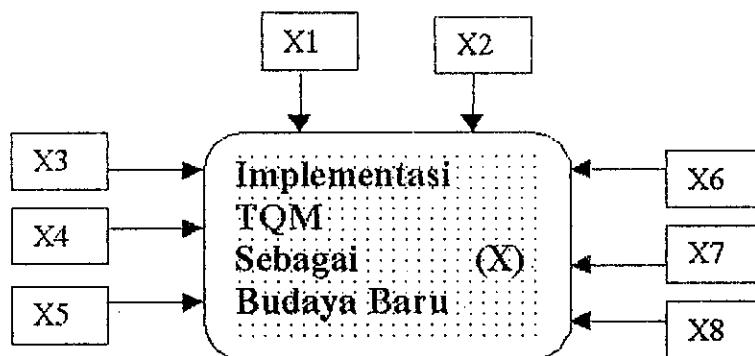
Kepuasan Kerja Karyawan dalam penelitian ini merupakan variabel **moderating** yang mempengaruhi hubungan antara Implementasi TQM sebagai Budaya Baru Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Sebagai variabel moderating dalam penelitian ini, kepuasan kerja diharapkan bisa memperkuat hubungan / pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan.

#### II.4. Model dan Hipotesis

##### II.4.1. Model Variabel

Gambar dibawah ini menunjukkan Model Variabel Independen Implementasi TQM sebagai Budaya Baru Organisasi serta Indikatornya.

**Gambar 2.3**  
**Model Variabel Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi**



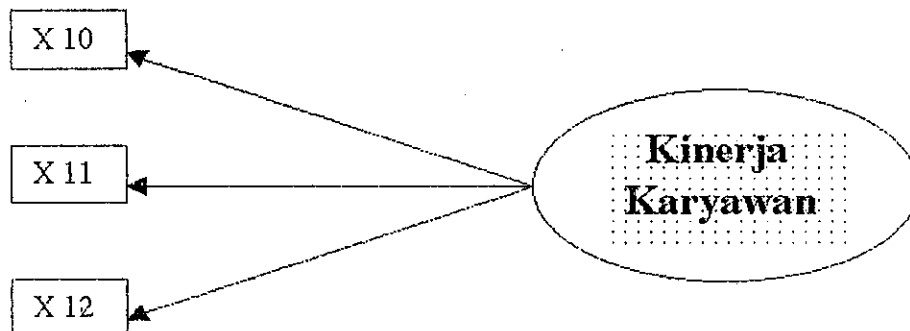
Sumber : M.Sashkin dan Kiser, 1993 (pada S. Hardjosoedarmo.hal 93) dan ouglas dan Judge, Jr, 2001. Dan dikembangkan untuk penelitian ini.

##### **Dimensi Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi :**

- X1: Filosofi kualitas
- X2: Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab
- X3: Penghargaan terhadap hasil yang dicapai
- X4: Kerjasama tim
- X5: Rasa memiliki terhadap organisasi oleh karyawan
- X6: Menginginkan masukan dan feedback dari pelanggan.
- X7: Obsesi terhadap perbaikan terus menerus
- X8: Komitmen jangka panjang

Gambar dibawah ini menunjukan pengaruh ketiga indikator / dimensi (kemampuan kerjasama, target yang telah ditentukan serta kualitas) terhadap kinerja karyawan. Ketiga dimensi tersebut dipakai untuk mengukur kinerja karyawan.

**Gambar 2.4**  
**Model Variabel Kinerja Karyawan**



Sumber : Fledman dan Arnold (1988), dikembangkan untuk penelitian ini

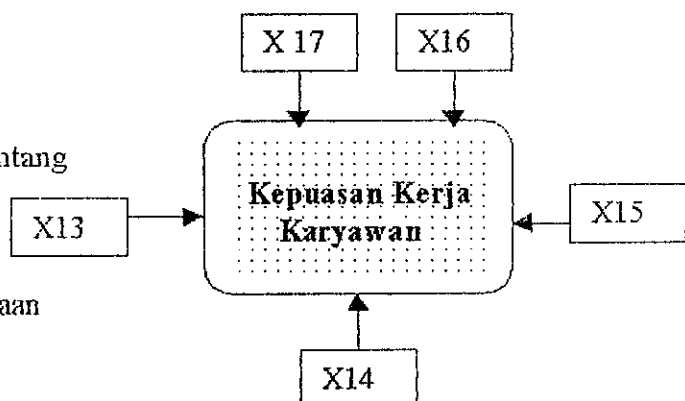
**Nama Indikator**

- X10 : Kemampuan Kerjasama
- X11 : Target yang Telah Ditentukan
- X12 : Kualitas

Gambar dibawah ini menunjukan variabel dependen (kepuasan kerja), serta indikator-indikatornya yang merupakan faktor penting untuk mendorong kepuasan kerja.

**Gambar 2.5**  
**Model Variabel Kepuasan Kerja**

- Nama Indikator / Dimensi**
- X13: kerja yang secara mental manantang
  - X14: ganjaran yang pantas
  - X15: kodisi kerja yang mendukung
  - X16: rekan sekerja yang mendukung
  - X17: kesesuaian kepibadian - pekerjaan



Sumber : E.A.Locke dalam Robbins (1986)

## II.4.2. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, adalah :

- H1: Interaksi antara implementasi TQM dengan kerja yang secara mental menantang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan akan semakin tinggi apabila pekerjaan yang diberikan perusahaan secara mental menantang.
- H2 : Interaksi antara implementasi TQM dengan ganjaran yang pantas akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan akan semakin tinggi, apabila tingkat kepuasan karyawan meningkat.
- H3 : Interaksi antara implementasi TQM dengan kondisi kerja yang mendukung akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan akan semakin tinggi apabila kepuasan kerja karyawan meningkat, yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun memudahkan mengerjakan tugas dengan baik
- H4: Interaksi antara implementasi TQM dengan Rekan Sekerja Yang Mendukung akan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Dalam hal ini pengaruh Implementasi TQM terhadap kinerja karyawan akan semakin tinggi seiring dengan kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yang diakibatkan oleh rekan kerja yang ramah dan mendukung.
- H5: Interaksi antara implementasi TQM dengan kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini



dengan kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yang diakibatkan oleh rekan kerja yang ramah dan mendukung.

H5: Interaksi antara Implementasi TQM dengan Kesesuaian antara Kepribadian dengan Pekerjaan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini pengaruh Implementasi TQM terhadap kinerja karyawan akan semakin tinggi seiring dengan kepuasan kerja karyawan yang tinggi, hal ini disebabkan oleh kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaannya.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai latar belakang masalah penelitian dan telaah pustaka awal yang digunakan untuk mengembangkan hipotesis, terdapat satu masalah pokok yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu : **apakah pengaruh interaksi antara Implementasi TQM; budaya baru organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel moderator dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.** Untuk menjawab pertanyaan tersebut dan untuk memperoleh data, peneliti melakukan studi lapangan (observasi), wawancara dengan responden, dan menggunakan kuesioner untuk mengukur tiga variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu : *Implementasi Total Quality Management* sebagai *budaya baru organisasi*, *kepuasan kerja* sebagai variabel moderator dan *kinerja karyawan*.

#### III.1. Jenis dan Sumber Data Yang Akan Digunakan.

Jenis data yang dipergunakan untuk penelitian ini adalah jenis Data Subyek (Self-Report Data), yaitu jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Data subyek, dengan demikian, merupakan data penelitian yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau secara kelompok yang adalah sumbernya. Data subyek selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan, yaitu : lisan (verbal), tertulis dan ekspresi. *Respon verbal* diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam wawancara. *Respon tertulis* diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis (kuisisioner) yang diajukan oleh

peneliti. *Respon ekspresi* diperoleh peneliti dari proses observasi (Nur Indriantoro & Bambang Supomo, 1999. P. 145).

Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan sumber **primer**, dimana sumber data (objek) yang langsung memberikan data kepada pengumpul data sesuai dengan data yang diinginkan. Ada dua metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data *primer*, yaitu : Metode Survei (wawancara & kuesioner) dan Metode observasi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada para responden / sampel yang dipilih. Pernyataan dikumpulkan melalui self report dari subjeknya.

Kedua metode tersebut di atas (metode survei dan metode observasi) digunakan bila ingin mendapatkan data yang lengkap, akurat, dan konsisten.

Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Sriboga Ratu Raya Semarang, dengan asumsi bahwa pihak-pihak inilah yang memiliki pengalaman dan pengetahuan serta terlibat dalam mengimplementasikan TQM dan yang menciptakan budaya baru dalam perusahaan sehingga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi analisis konfirmatori dengan mengemukakan fakta-fakta yang terjadi di lapangan serta studi pustaka yang bertujuan untuk memperoleh informasi berkaitan dengan tinjauan pustaka dan data-data perusahaan.

### **III.2. Populasi dan Sampel serta Teknik Pengambilan Sampel.**

- **Populasi**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau gejala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Pada kenyataannya populasi itu adalah sekumpulan kasus yang

perlu memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi atau Universe adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun & Effendi, 1989). **Populasi** dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Sriboga Ratu Raya, Semarang, dengan berbagai karakteristik diantaranya sikap karyawan dalam bentuk kepuasan kerja-nya setelah implementasi TQM yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- **Sampel & Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sudiyono, 1999). Atau bagian dari keseluruhan populasi yang akan diteliti oleh peneliti (Cooper dan Emory, 1995).

Sampel dalam penelitian ini menggunakan 125 responden dari jumlah populasi 205 karyawan pada PT Sriboga Raturaya. Sampel yang diambil sebagai responden dari tingkat manajer, supervisor, dan staff serta Jr staff yang merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak. Hal ini dimaksud agar persepsi semua tingkatan dalam perusahaan terwakili.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik nonprobability sampling (Sugiyono, 1999). Teknik Sampling tersebut adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Diantara jenis nonprobability sampling, diambil **Purposive Sampling** (pemilihan sampel bertujuan). Sampling jenis ini, peneliti kemungkinan mempunyai tujuan atau target tertentu dalam memilih sampel secara tidak acak. Ada dua jenis metode pemilihan sampel ini, yaitu : pemilihan sampel *berdasarkan pertimbangan* dan *berdasarkan kuota* (Nur Indriantoro, Bambang Supomo, 1999).

*kuota* (Nur Indriantoro, Bambang Supomo, 1999). Pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan, yaitu informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan, misal, jika peneliti ingin mengetahui informasi yang berkaitan dengan perusahaan maka peneliti dapat memilih para manajer sebagai sampel penelitian. Para manajer pada berbagai level organisasi, yaitu *level puncak*, *level menengah*, atau *operasional*. Ini merupakan subyek yang tepat untuk memberikan informasi berdasarkan pertimbangan tertentu dibandingkan dengan subyek dalam perusahaan yang bukan manajer.

Pemilihan sampel berdasarkan kuota, yaitu pemilihan sampel secara tidak acak dapat dilakukan berdasarkan kuota (jumlah tertinggi) untuk setiap kategori dalam setiap populasi target. Misal, peneliti menentukan kuota responden berdasarkan jenis industri, skala perusahaan, departemen fungsional, atau gender pekerja. Tujuan metode pemilihan sampel tidak acak ini (berdasarkan kuota) umumnya untuk menaikan tingkat representatif sampel penelitian.

Pemilihan sampel berdasar pertimbangan merupakan cara pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Dengan demikian maka, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah, para karyawan PT Sriboga Ratu Raya, Semarang, dengan kriteria sebagai berikut.

1. Responden adalah karyawan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang TQM yang diterapkan di perusahaan.

2. Responden adalah karyawan yang bertindak selaku manajer dan supervisor atau yang sederajat, dengan pertimbangan mereka lebih memahami kondisi karyawan pada level yang paling rendah, serta mengetahui apa yang dipikirkan oleh para manajer dan pemimpin pada level yang paling tinggi (Goestch, 1994 ; Kavianian, 1998).
3. Responden adalah karyawan yang bekerja pada beberapa departemen utama PT. SRR.

Yaitu departemen Perencanaan, produksi, lit-bang, quality control, pemeliharaan, sales and marketing, HRD & personalia, dan departemen keuangan.

### III.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel akan disajikan dalam tabel seperti dibawah ini.

**Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Variabel**

VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	NO PERTANYAAN
<p>1. TQM adalah suatu pendekatan dlm menjalankan bisnis yang mengupayakan utk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (Tjiptono&amp;Diana, 1995). Sehingga Budaya TQM adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi mengenai pekerjaan Nya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas (Schein, 1990).</p> <p>2. Kepuasan kerja, adalah perasaan positif / menyenangkan yang muncul akibat dari</p>	❖ Filosofi kualitas	1 s/d 4
	❖ Kewenangan harus imbang dengan tanggung jawab	5
	❖ Penghargaan thd hasil yang dicapai	6 s/d 7
	❖ Kerja sama tim	8 s/d 10
	❖ Rasa memiliki terhadap organisasi oleh karyawan	11 s/d 13
	❖ Fokus pada pelanggan	14 s/d 18
	❖ Obsesi terhadap perbaikan terus menerus	19 s/d 21
	❖ Komitmen jangka panjang	22 s/d 24
	❖ Kerja secara mental menantang	25 s/d 26
	❖ Ganjaran yang pantas	27 s/d 31
yang muncul akibat dari	❖ Kondisi kerja yang mendukung	32 s/d 35

<p>pengalaman orang dalam bekerja. Selanjutnya menekankan bahwa kepuasan kerja lebih berorientasi thdp pengalaman masa lalu dibanding dgn harapan dimasa akan datang (Locke, dalam Brown dan Peterson, 1993,p.63)</p> <p><b>3.Kinerja Karyawan</b>, adalah merupakan suatu hasil yg dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku utk suatu pekerjaan (Robbins, 2001). Atau <b>kinerja</b> merupakan derajat penyelesaian tugas yg menyertai pekerjaan seseorang individu, kinerja juga adalah merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan (Byars dan Rue, 1984).</p>	❖ Rekan sekerja yang mendukung	36 s/d 39
	❖ Kesesuaian kepribadian dgn pekerjaan	40 s/d 44
	❖ Kemampuan kerja sama	45 s/d 47
	❖ Target yang telah ditentukan	48 s/d 49
	❖ Kualitas	50 s/d 51

### III.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah metode wawancara atau mengajukan pertanyaan langsung kepada responden ; metode angket (kuesioner) atau mengajukan pertanyaan secara tidak langsung (tertulis) yaitu kuesioner dalam bentuk tertutup, sehingga responden tinggal memilih dari jawaban-jawaban yang sudah disediakan ; dan metode observasi atau pengamatan di lapangan, pada waktu-waktu tertentu dibutuhkan data yang perlu pengamatan secara langsung, dapat pula dengan daftar isian yang telah disiapkan sebelumnya oleh peneliti sendiri.

Dalam menggunakan anngket (kuesioner), instrumen penelitian yang digunakan adalah *Skala Likert*. Dimana variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Langkah operasional dalam mengadakan pengolahan data adalah sebagai berikut:

Pertanyaan-pertanyaan yang disajikan dalam bentuk **Skala Likert**. Bentuk ini dapat dilakukan untuk penilaian kuantitatif terhadap keseluruhan / setiap responden. Cara ini dengan menetapkan bobot jawaban terhadap tiap-tiap item / sub item yang ditetapkan, pertanyaannya berbentuk positif dan negatif. Yang positif dengan pernyataan biasa dan yang negatif memakai kata *tidak dan bukan*, seperti di bawah ini.

Misalnya : - Apakah perubahan budaya sangat berpengaruh terhadap penerapan TQM  
(positif)

- Apakah budaya baru tidak berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan TQM (Negatif)

Berilah tanda silang ( X ) yang sesuai dengan pendapat anda.

No	PERTANYAAN	J A W A B A N				
		SS	ST	R	TS	STS

Penjelasan :

SS = Sangat setuju / selalu / sangat positif , nilai = 5

S = Setuju / sering / positif , nilai = 4

R = Tidak tahu/ragu-ragu/kadang-kadang/ netral, nilai = 3

TS = Tidak Setuju / hampir tidak pernah/ negatif, nilai = 2

STS = Sangat Tidak Setuju/tidak pernah/ sangat positif nilai = 1

### III.5. Teknik Analisis

Jumlah variabel yang diteliti merupakan faktor lain yang dipertimbangkan oleh peneliti dalam pemilihan metode statistik. Berdasarkan jumlah variabel yang diteliti penelitian dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu : satu variabel, dua



variabel, lebih dari dua variabel. Berdasarkan kategori penelitian tersebut, metode statistik dapat diidentifikasi berdasarkan kategori analisis data sebagai berikut :

1. Analisis Data *Univariate*
2. Analisis Data *Bivariate*
3. Analisis Data *Multivariate*

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu Variabel independen (implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dan kepuasan kerja karyawan ; sebagai variabel moderator) serta Variabel Dependen (Kinerja Karyawan). Berdasarkan jumlah variabel yang akan diteliti, maka kategori analisis data yang dipakai adalah Analisis Data *Multivariate*, terdiri atas metode-metode statistik deskriptif dan statistik inferensial yang digunakan untuk menganalisis data lebih dari dua variabel penelitian. Tujuan penelitian , disamping mendiskripsikan distribusi data, juga menguji dependensi dan independensi antar variabel yang diteliti.

Analisa dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan yang pengolahannya dilakukan dengan bantuan komputer. Pendekatan interaksi yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh inetraksi dari dua variabel independen terhadap variasi kinerja karyawan (Schoonhaven, 1981; Govindrajan, 1986, dalam Mardiyah, 2000, dan Riyanto,2001).

Dalam penelitian ini, untuk menguji hubungan antar variabel digunakan metode regresi. Untuk menguji pengaruh dua variabel independen terhadap satu variabel dependen digunakan metode regresi ganda, dalam hal ini ***regresi moderat***. Analisis regresi ini didasarkan pada hubungan inrtaksi dua variabel independen (yaitu TQM dan Kepuasan kerja sebagai variabel moderator) dengan satu variabel dependen (kinerja karyawan).

Untuk menetapkan ketiga variabel mempunyai hubungan, harus didasari oleh teori atau konsep-konsep tentang tiga variabel tersebut. Rumus umum regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2. \dots\dots\dots (1)$$

Y = Kinerja Karyawan, adalah *subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan* ;  
X<sub>1</sub> = Implementasi TQM sebagai Budaya baru organisasi, dan  
X<sub>2</sub> = Kepuasan kerja Karyawan, adalah merupakan subyek pada variabel moderator / independen kedua, yang mempunyai nilai tertentu.

Persamaan Regresi Moderat yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hubungan Variabel Moderator, adalah sebagai berikut:

Rumus Regresi Moderat untuk menguji pengaruh moderating variabel kepuasan kerja karyawan (*kerja yang secara mental menantang*).

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_{2.1} + b_3 X_1 X_{2.1} \dots\dots\dots (2)$$

X<sub>1</sub>X<sub>2.1</sub> = Interaksi antara Implementasi TQM dengan kepuasan kerja karyawan (*kerja secara mental menantang*)

Rumus Regresi moderat untuk menguji pengaruh moderating variabel Kepuasan Kerja Karyawan (*ganjaran yang pantas*).

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_{2.2} + b_3 X_1 X_{2.2} \dots\dots\dots (3)$$

X<sub>1</sub>X<sub>2.2</sub> = Interaksi antara Implementasi TQM dengan kepuasan kerja karyawan (*ganjaran yang pantas*).

Rumus Regresi Moderat untuk menguji pengaruh moderating variabel Kepuasan Kerja Karyawan (*kondisi kerja yang mendukung*).

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_{2.3} + b_3 X_1 X_{2.3} \dots\dots\dots (4)$$

$X_1X_{2.3}$  = Interaksi antara Implementasi TQM dengan Kepuasan Kerja Karyawan (kondisi kerja yang mendukung).

Rumus Regresi Moderat untuk menguji pengaruh moderating variabel Kepuasan Kerja Karyawan (*rekan kerja yang mendukung*).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_{2.4} + b_3X_1X_{2.4} \dots \dots \dots (5)$$

$X_1X_{2.4}$  = Interaksi antara Implementasi TQM dengan Kepuasan Kerja Karyawan (rekan kerja yang mendukung)

Rumus Regresi Moderat untuk menguji pengaruh moderating variabel Kepuasan Kerja Karyawan (*kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan*).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_{2.5} + b_3X_1X_{2.5} \dots \dots \dots (6)$$

$X_1X_{2.5}$  = Interaksi antara Implementasi TQM dengan Kepuasan Kerja Karyawan (kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan).

Dimana :

Y	= Kinerja Karyawan	a	= Intercept
$X_1$	= Implementasi TQM; Budaya Baru Organisasi	b	= Slope
$X_2$	= Kepuasan Kerja Karyawan		
$X_{2.1}$	= Kepuasan Kerja (kerja secara mental menantang)		
$X_{2.2}$	= Kepuasan Kerja (ganjaran yang pantas)		
$X_{2.3}$	= Kepuasan Kerja (kondisi kerja yang mendukung)		
$X_{2.4}$	= Kepuasan Kerja (rekan kerja yang mendukung)		
$X_{2.5}$	= Kepuasan Kerja (kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan)		

Penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa variasi Kinerja Karyawa dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel independen. Pengaruh utama dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan. Fokus utama dari persamaan regresi moderat adalah terletak pada signifikansi indeks koefisiennya dan sifat pengaruh interaksi dalam persamaan tersebut. Jika koefisien  $\beta$  (beta) pada hubungan interaksi antara variabel independen signifikan dan positif ( $\beta_{interaksi} > 0$ ), maka interaksi persamaan moderat tersebut signifikan dan

memnunjukkan bahwa hipotesis didukung, atau berarti interaksi Kepuasan Kerja dengan Implementasi TQM akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Schoonhoven (1981), Govindrajan (1986) dalam Mardiyah (2001) dan Riyanto (2001). Sedangkan sebaliknya bila koefisien  $\beta$  dari interaksi variabel independen tidak signifikan, maka interaksi dalam persamaan moderat tersebut tidak signifikan pula (Madiyah, 2001, dalam Agus Haryono, 2002).

Untuk mengetahui adanya *nonmonotonic* dari dua variabel dependen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel dependen ( $Y$ ), dapat diuji dengan meneliti *partial derivative*. Efek *nonmonotonic* menunjukan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dipengaruhi oleh variabel *moderating* (jika hubungan kedua variabel  $X_1$  dan  $Y$  tersebut mengalami pengaruh moderat).

Untuk pengujian efek *nonmonotonic* dilakukan untuk melihat arah hubungan antara variabel independen dan variabel moderat dan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- ❖ Membuat turunan parsial dari persamaan regresi yang ada
- ❖ Menentukan nilai dari titik infleksi

Analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban / isian kuisioner menggunakan komputer program SPSS 10.0. Sedangkan teknik analisis digunakan teknik analisis *multivariat*.

- **Analisis Kualitatif**

Analisis tersebut merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka

tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1993). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

- **Analisis Kuantitatif.**

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dalam angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data, dan penemuan hasil. (Soeratio & Lincoln Arsyad, 1995).

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala, yaitu skala likert sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor ini diolah dengan metode statistik.

Hasil penelitian ini kemudian dihitung setiap variabel sebagai satu nilai bagi setiap responden. Setelah itu nilai jawaban seluruh responden dijumlahkan, dan dapat dihitung melalui program SPSS 10.0. Metode penganalisaan data yang menjelaskan dengan menggunakan perhitungan statistik dengan SPSS yaitu untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan apakah dapat diterima atau ditolak. Maka akan digunakan perhitungan statistik yang sesuai dengan tipe penelitian ini, yaitu **regresi**

***moderat.***

- **Uji Reliabilitas dan Validitas (uji kualitas data)**

Konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu Reliabilitas dan Validitas. Artinya, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan kurang *valid*. Sedang, kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang

digunakan untuk mengumpulkan data (Nur Indriantoro & Bambang Supomo, 1999, hal 180).

### □ **Uji Reliabilitas**

*Uji reliabilitas* untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten dan dapat diandalkan, jika dilakukan pengukuran lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama (konsisten). Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Setiap alat pengukuran harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Sekaran, 2000).

Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan andal (reliabel) apabila memiliki Alpha lebih besar dari 0,7 (Sekaran, 1992).

Rumus :

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right] \dots \dots \dots (7)$$

Keterangan :  $r_{11}$  = reliabilitas instrumen                       $\sum \sigma_b^2$  = varians total  
K = Banyaknya butir pertanyaan       $\sigma_t^2$  = Jumlah varians butir

### **Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan mengukur sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya dengan baik, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total.

Untuk itu dipergunakan rumus, yaitu :

Rumus :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots \dots \dots (8)$$

Keterangan : r = Koefisien korelasi  
 $\sum X$  = Jumlah skor item  
 $\sum Y$  = Jumlah skor total  
n = Jumlah sampel

Untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan **person Correlation**. Uji reliabilitas & validitas dalam penelitian ini menggunakan program komputer SPSS . 10.0.

- **Uji Hipotesis dan Analisis**

Analisis regresi moderat digunakan untuk melihat apakah interaksi antara dimensi-dimensi TQM sebagai Budaya Baru Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel moderator, apakah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Untuk menjawab analisis ini digunakan Uji t, untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi secara individual, dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta}{S_b} \dots \dots \dots (9)$$

Dimana :  $\beta$  = Koefisien regresi  
 $S_b$  = Standar deviasi koefisien regresi

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

$H_0$  :  $b = 0$ , berarti variabel independen (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1$  :  $b \neq 0$ , berarti variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

- Pada taraf signifikansi 5 % atau  $\alpha = 0,05$  (level of confidence = 95%) besarnya probability value  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, atau berarti secara individual variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- Pada taraf signifikan 5% atau  $\alpha = 0,05$  (level of confidence = 55%) besaran probability value  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak atau berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Sedangkan Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel independen yang digunakan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

- **Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik terdiri atas

- **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen untuk mengetahui adanya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari koefisien korelasinya, apabila koefisien korelasinya lebih besar dari 0,56 maka diindikasikan terdapat multikolinearitas (Berpatokan pada koefisien korelasi), (Sekaran, 1992).

- **Uji Heteroskedastisitas**

Uji ini dilakukan agar suatu persamaan regresi tidak bias. Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan uji Glejser. Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen.



Glejser. Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen.

- **Uji Normalitas**

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen keduanya terdistribusi secara normal atau tidak. Dimana model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji distribusi data normal atau tidak, dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogorov-Smirnov

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **IV.1. Gambaran Umum Perusahaan**

PT. SRIBOGA RATU RAYA didirikan pada tahun 1994 dengan tujuan untuk ikut berpartisipasi dalam industri tepung terigu nasional guna memenuhi kebutuhan pangan yang bergizi dan higienis. Pada tahun 1995, PT. SRIBOGA RATU RAYA mulai membangun pabrik tepung terigu di kawasan Pelabuhan Tanjung Emas Semarang, Jawa Tengah dengan pertimbangan Tanjung Emas adalah salah satu pelabuhan di Pulau Jawa yang strategis karena letaknya berada ditengah Pulau Jawa diapit oleh Jawa Barat dan Jawa Timur serta mengarah ke Utara menghadap ke Kalimantan dan Sulawesi.

Proses pembangunannya berjalan kurang lebih 2 tahun, termasuk pemasangan mesin dan pembangunan dermaga untuk kapal gandum. Perusahaan penyuplai mesin adalah Golfetto dari Italia yang telah berpengalaman merancang dan membuat mesin-mesin tepung terigu. Khusus untuk PT. SRIBOGA RATU RAYA, Golfetto telah menggabungkan teknologi beberapa produk terakhir yang diterapkan di industri tepung terigu dari berbagai negara. Kesemuanya dilaksanakan sepenuhnya oleh tenaga-tenaga ahli bangsa Indonesia mulai dari proses desain, perhitungan beban sampai pembangunan fondasi struktur serta finishing. Didukung oleh para tenaga ahli dari dalam dan luar negeri yang profesional dan berpengalaman, pabrik PT. SRIBOGA RATU RAYA Semarang

mulai beroperasi pada tahun 1998 dengan kapasitas produksi sebesar 1500 ton gandum perhari untuk dijadikan tepung terigu yang terbaik dengan mutu tinggi. Setelah beroperasi dengan stabil dan lancar, maka peresmian Pabrik Tepung Terigu PT. SRIBOGA RATU RAYA dilaksanakan pada tanggal 19 Juli 1999 dengan Visi menjadi industri tepung terigu terbaik di Asia Tenggara dengan penuh kepedulian terhadap lingkungan.

Pabrik Tepung Terigu PT. SRIBOGA RATURAYA dibangun di atas lahan seluas 25.860 m<sup>2</sup> dikawasan pelabuhan Tanjung Emas Semarang. Bangunan Pabrik terdiri dari 12 lantai dengan luas sebesar 17.192,25 m<sup>2</sup> dan dilengkapi dengan menara intake setinggi 52 m di atas permukaan laut serta mempunyai fasilitas dermaga sendiri dengan panjang 180 meter dan kedalaman laut 10 meter. Dermaga tersebut dilengkapi dengan peralatan unloading gandum berkapasitas 300 ton/jam, serta peralatan loading berkapasitas 150 ton/jam. Mesin-mesin produksi berteknologi canggih terdiri dari 2 line mill system dengan total kapasitas 1500 metrik ton gandum perhari. Dengan ekstraksi sebesar rata-rata 74% dihasilkan 1110 ton tepung terigu perhari atau sebesar 28.860 ton setiap bulan setara dengan 1,15 juta ton zak @ 25 kg perbulan. Setelah melalui proses produksi, dihasilkan dua macam produk pokok yaitu tepung dan produk samping berupa *Polard* dan *Brand*. Kedua jenis produk tersebut akan disimpan di tempat penampungan (*Bins*) sebelum dipak. Kapasitas bins untuk menyimpan tepung curah adalah 3.360 ton, sedangkan daya tampung *bins* untuk produk samping adalah 480 ton untuk *brand* dan 200 ton untuk *polard*.

Saat ini PT. SRIBOGA RATURAYA juga memiliki gudang untuk produk yang telah dikemas dalam zak dengan kapasitas 80.0000 zak untuk tepung dan 26.000 zak untuk produk samping. Dengan peralatan khusus, zak-zak tersebut dapat langsung dimuat pada truk atau disimpan di gudang produk jadi. PT. SRIBOGA RATURAYA juga memiliki fasilitas pelletizing untuk product brand, serta mempunyai gudang khusus untuk brand yang telah menjadi pallet dengan kapasitas 5000 ton yang dapat langsung dimuat ke kapal dengan menggunakan loadingcrane.

Untuk menjamin mutu dan kebersihan produk mulai dari bahan baku hingga produk jadi yang siap dipasarkan, PT. SRIBOGA RATURAYA memiliki laboratorium yang mampu beroperasi selama 24 jam perhari dan didukung dengan peralatan-peralatan yang mutakhir sehingga dapat dengan cepat mendeteksi adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. PT Sriboga Raturaya telah menerima sertifikat ISO 9002:1994 dari BVQI dengan scope *Storage and Distribution of Milled Product* pada tanggal 20 November 2000. Untuk memenuhi tuntutan customer, PT Sriboga memperluas scope ISO menjadi *Flourmill Manufacturing, Sales, Storage and Distribution of Milled Products* pada tanggal 3 Pebruari 2003.

#### IV.2. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum mengenai responden penelitian yang terdiri dari seluruh karyawan staff dan non staff di Pabrik PT.Sriboga Raturaya Semarang, dengan jumlah karyawan 205, yang terdiri beberapa bagian atau departemen. Dapat dilihat pada tabel 4.1. Dari 205 karyawan, 125 dijadikan **responden**.

**Tabel 4.1 Jumlah karyawan serta bagian / departemen yang ditempati karyawan**

Nama Departemen	Mgr	Asst. Mgr	Supv	Staff	Jr. Staff	Total
Plant	1	0	1	0	2	4
Produksi	1	1	6	5	38	51
Finish product storage	0	0	1	7	14	22
Gate office	0	0	1	7	0	8
Research & development	1	0	1	1	0	3
Quality Control	1	0	4	4	3	12
Quality Assurance	0	1	1	1	0	3
Maintenance	1	0	4	10	4	19
Sales and Marketing	1	1	5	20	0	27
PPIC	0	1	1	1	0	3
Perchasing	0	1	1	2	0	4
Logistic	0	0	1	3	1	5
HRD & personalia	1	1	4	3	15	24
Finance	1	1	4	3	0	9
Accounting	0	1	4	2	0	7
Information Technology	0	1	2	1	0	4
Jumlah	8	9	41	70	77	205

Sumber : Bagian personalia PT Sriboga Raturaya Semarang, 2003

Gambaran Umum mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari beberapa bagian sebagai berikut :

##### 1. Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia perlu diketahui karena erat kaitannya dengan berbagai segi kehidupan organisasional seperti tingkat kedewasaan seseorang secara teknis yang berupa ketrampilan melaksanakan

tugas maupun tingkat kedewasaan secara psikologis yang berupa kematangan jiwa seseorang dalam arti semakin bijaksana, semakin rasional dan lebih toleran terhadap perbedaan (Sondang P. Siagian, 1989). Karakteristik responden berdasarkan usianya dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut :

**Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Usia**

Usia (tahun)	Jumlah (orang)	%
20 – 24	3	2,4
25 – 29	15	12
30 – 34	45	36
35 – 39	45	36
> 39	17	13,6
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 4.2. diatas dapat diketahui bahwa dari sebaran usia responden terlihat 72% karyawan berusia dibawah antara 30 – 39 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berusia produktif dan telah cukup memiliki kedewasaan secara teknis dan kematangan psikologis.

## 2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin karyawan perlu mendapat perhatian secara wajar karena dengan demikian perlakuan terhadap para karyawan dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka dapat menjadi anggota organisasi perusahaan yang bertanggung jawab. Karakteristik reponden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut :

**Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah (orang)	%
Pria	112	89,6
Wanita	13	10,4
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 4.3. diatas terlihat bahwa berdasarkan jenis kelamin responden hampir 90% adalah kaum pria, sedangkan sisanya wanita. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan lebih menginginkan merekrut karyawan pria untuk menghindari kemungkinan *turn over* tenaga kerja yang tinggi disebabkan berhentinya karyawan wanita karena alasan keluarga serta tingkat kemangkiran karyawan wanita juga cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pria terutama yang sudah menikah dan mempunyai anak.

### 3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan hal yang penting dalam menunjang ketrampilan teknis maupun ketrampilan manajerial seseorang. Seseorang dengan latar belakang pendidikan formal yang cukup cenderung lebih mampu berpikir logis dan bertindak rasional dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan latar belakang pendidikan responden dikelompokkan sebagai berikut :

**Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah (orang)	%
Sarjana	33	26,4
Diploma	25	20,0
SLTA	67	53,6
Total	125	100

Sumber : data sekunder yang diolah

Dari tabel 4.4. diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA atau sederajat. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan para karyawan cukup untuk menunjang pekerjaan dengan disertai

pelatihan dan pengembangan ketrampilan kerja mereka sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Setiap organisasi menginginkan para karyawan terus berkarya pada organisasi perusahaan yang bersangkutan selama masa aktifnya. Dengan perkataan lain tidak ada organisasi yang menginginkan karyawannya keluar dari perusahaan dengan berbagai alasan dan sebagai akibatnya harus direkrut pegawai baru untuk menggantikannya. Jika ditinjau dari pengalaman kerjanya maka responden dapat digolongkan seperti tabel 4.5. berikut :

**Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja (tahun)	Jumlah (orang)	%
1 – 2	5	4
2,1- 3	30	24
3,1 – 4	32	25,6
> 4	3	2,4
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 4.5. diatas terlihat bahwa sebagian besar karyawan sudah bekerja di perusahaan antara 2 sampai 4 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa para responden tersebut telah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai tentang pekerjaannya.

#### IV.3. Analisis Statistik Deskriptif

Deskripsi statistik dalam penelitian ini didasarkan pada jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan melalui kuesioner, yaitu sebanyak 51 pertanyaan. Dari ke 125 jawaban responden tersebut kemudian



dilakukan deskripsi hasilnya untuk masing-masing variabel untuk menggambarkan variabel yang diteliti berdasarkan jawaban responden. Berikut ini disampaikan uraiannya untuk masing-masing variabel tersebut :

#### IV.3.1. Tanggapan Responden Terhadap Implementasi TQM

TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mengupayakan untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (Tjiptono&Diana, 1995). Sehingga implementasi TQM adalah penerapan pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas (Schein, 1990). Tanggapan dari para karyawan tentang implementasi TQM di PT Sriboga Raturaya dapat dilihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6. Tanggapan Responden Terhadap Implementasi TQM**

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Baik (107 – 115 )	23	18,4
Sedang ( 98 – 106 )	78	62,4
Kurang baik ( 89 – 97 )	24	19,2
<b>Jumlah</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.6. di atas dapat diketahui bahwa implementasi TQM pada perusahaan dinilai sedang atau biasa-biasa saja oleh para karyawannya. Hal ini disebabkan manajemen kurang melakukan sosialisasi terhadap maksud dari konsep yang terkandung dalam TQM kepada para karyawan sehingga sebagian besar karyawan belum

memahami betul apa yang mesti mereka lakukan dalam pelaksanaannya sehingga dalam implementasinya masih sering mengacu pada prinsip manajemen klasik yang telah berlaku sebelumnya.

#### IV.3.2. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan merupakan hasil akumulasi dari faktor-faktor yang dapat mengakibatkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja seorang karyawan. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah pekerjaan yang penuh tantangan, imbalan yang adil dan pantas, kondisi kerja yang mendukung, sikap rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dan pekerjaan. Tanggapan dari para karyawan tentang kepuasan kerjanya di PT Sriboga Raturaya dapat dilihat pada tabel 4.7. berikut :

**Tabel 4.7. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

Kategori Variabel	Frekuensi	Persentase
Sangat Puas (86 – 94 )	48	38,4
Cukup puas (77 – 85 )	73	58,4
Kurang puas (68 – 76 )	4	3,2
<b>Jumlah</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.7. di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar pendapat responden tentang kepuasan kerja pada waktu bekerja di PT Sriboga Raturaya adalah cukup puas. Hal ini menurut para responden disebabkan sifat pekerjaan yang dilakukan menuntut inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaannya. Walaupun sebagian dari mereka merasa

**Tabel 4.8. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan**

<b>Kategori Variabel</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat baik (34 – 36 )	2	1,6
Cukup baik (31 – 33 )	28	22,4
Kurang baik (28 – 30 )	95	76
<b>Jumlah</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari Tabel 4.8. di atas dapat diketahui bahwa unjuk kinerja para responden yang berhasil diukur berdasarkan pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu serta realisasi bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan pada waktu bekerja di PT Sriboga Raturaya adalah kurang baik. Hal ini karena penyelesaian pekerjaan sering tidak tepat waktu dan untuk mengejar target yang ditentukan harus dikerjakan dengan kerja lembur. Selain itu tingkat kesalahan dalam pekerjaan masih relatif tinggi sehingga untuk mengadakan perbaikan memerlukan waktu tambahan. Dalam pelaksanaan pekerjaan terlihat kurang adanya kerjasama terutama dalam berbagi pengalaman dengan rekan sekerja sehingga kemampuan diantara para pekerja tidak merata. Hal ini sering menghambat pada saat salah seorang karyawan yang kompeten tidak masuk kerja menjadi pekerjaan tidak tertangani dengan baik dan menyebabkan inefisiensi.

#### IV.4. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji tersebut dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang telah dikumpulkan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sedangkan kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Ghozali, 2001). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan uji konsistensi internal dengan koefisien *Cronbach Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas dengan bantuan SPSS 10 dapat dilihat pada tabel 4.8. sebagai berikut :

**Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Butir	<i>Cronbach Alpha</i>
Implementasi TQM: Budaya baru organisasi	24	0,7262
Kepuasan kerja karyawan	20	0,7230
Kinerja karyawan	7	0,7322
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	

Sumber : Data Primer diolah. 2003

Hasil pengujian reliabilitas secara lengkap dapat dilihat pada lampiran output hasil pengujian reliabilitas dengan SPSS 10.

Sedangkan hasil pengujian validitas dengan *pearson correlation* secara ringkas korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan seperti pada tabel berikut :

**Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Implementasi TQM : Budaya Baru Organisasi**

<b>Variabel</b>	<b><i>Product Moment Correlation *)</i></b>	<b>Keterangan</b>
<b><u>Implementasi TQM: Budaya baru organisasi (X1)</u></b>		
Butir pertanyaan ke 1	0,444	Valid
Butir pertanyaan ke 2	0,474	Valid
Butir pertanyaan ke 3	0,358	Valid
Butir pertanyaan ke 4	0,264	Valid
Butir pertanyaan ke 5	0,339	Valid
Butir pertanyaan ke 6	0,415	Valid
Butir pertanyaan ke 7	0,487	Valid
Butir pertanyaan ke 8	0,305	Valid
Butir pertanyaan ke 9	0,335	Valid
Butir pertanyaan ke 10	0,350	Valid
Butir pertanyaan ke 11	0,399	Valid
Butir pertanyaan ke 12	0,436	Valid
Butir pertanyaan ke 13	0,485	Valid
Butir pertanyaan ke 14	0,325	Valid
Butir pertanyaan ke 15	0,473	Valid
Butir pertanyaan ke 16	0,457	Valid
Butir pertanyaan ke 17	0,639	Valid
Butir pertanyaan ke 18	0,422	Valid
Butir pertanyaan ke 19	0,344	Valid
Butir pertanyaan ke 20	0,443	Valid
Butir pertanyaan ke 21	0,510	Valid
Butir pertanyaan ke 22	0,668	Valid
Butir pertanyaan ke 23	0,653	Valid
Butir pertanyaan ke 24	0,576	Valid

\*) Korelasi signifikan pada taraf signifikansi (alpha) 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.9 di atas dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan ke 1 sampai dengan butir pertanyaan ke 24 terhadap total skor butir-butir pertanyaan variabel implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf signifikansi 0.01. Jadi butir pertanyaan kuesioner dinyatakan valid.

Selanjutnya hasil pengujian validitas untuk variabel kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja Karyawan**

Variabel	<i>Product Moment Correlation</i> *)	Keterangan
<b><u>Kepuasan kerja karyawan (X2) :</u></b>		
Butir pertanyaan ke 25	0,480	Valid
Butir pertanyaan ke 26	0,374	Valid
Butir pertanyaan ke 27	0,550	Valid
Butir pertanyaan ke 28	0,627	Valid
Butir pertanyaan ke 29	0,509	Valid
Butir pertanyaan ke 30	0,437	Valid
Butir pertanyaan ke 31	0,461	Valid
Butir pertanyaan ke 32	0,350	Valid
Butir pertanyaan ke 33	0,345	Valid
Butir pertanyaan ke 34	0,412	Valid
Butir pertanyaan ke 35	0,310	Valid
Butir pertanyaan ke 36	0,435	Valid
Butir pertanyaan ke 37	0,498	Valid
Butir pertanyaan ke 38	0,594	Valid
Butir pertanyaan ke 39	0,675	Valid
Butir pertanyaan ke 40	0,493	Valid
Butir pertanyaan ke 41	0,376	Valid
Butir pertanyaan ke 42	0,520	Valid
Butir pertanyaan ke 43	0,321	Valid
Butir pertanyaan ke 44	0,280	Valid

\*) Korelasi signifikan pada taraf signifikansi (alpha) 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa korelasi antara skor butir pertanyaan ke 25 sampai dengan butir pertanyaan ke 44 terhadap total skor butir-butir pertanyaan variabel kepuasan kerja karyawan menunjukkan hasil signifikan pada taraf signifikansi 0.01. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan tersebut valid sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengukur.

**Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan**

Variabel	<i>Product Moment Correlation</i> *)	Keterangan
<b><u>Kinerja Karyawan ( Y ) :</u></b>		
Butir pertanyaan ke 45	0,519	Valid
Butir pertanyaan ke 46	0,720	Valid
Butir pertanyaan ke 47	0,812	Valid
Butir pertanyaan ke 48	0,489	Valid
Butir pertanyaan ke 49	0,535	Valid
Butir pertanyaan ke 50	0,479	Valid
Butir pertanyaan ke 51	0,438	Valid

\*) Korelasi signifikan pada taraf signifikansi (alpha) 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan ke 46 sampai dengan butir pertanyaan ke 51 terhadap total skor butir-butir pertanyaan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil signifikan pada taraf signifikansi 0.01. Jadi kesimpulannya masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

#### IV.5. Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik seharusnya memenuhi asumsi-asumsi klasik yaitu : (1) variabel bebas tidak memiliki hubungan dengan variabel bebas lainnya, (2) residual (kesalahan pengganggu) harus bebas dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya, dan (3) memiliki kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika ketiga asumsi klasik tersebut terpenuhi maka model regresi adalah model yang baik.

#### IV.5.1. Pengujian Asumsi Klasik Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Hasil pengujian menunjukkan bahwa dengan melihat besaran korelasi antar variabel bebas tampak tidak satupun variabel bebas yang mempunyai korelasi di atas 90%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel di bawah ini menunjukkan bahwa data yang terkumpul dalam penelitian tidak terjadi multikolinier. Hal ini berarti masing-masing variabel independen tidak memiliki hubungan.

**Tabel 4.12 Hasil Pengujian *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor***

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Implementasi TQM sbg Budaya Baru Organisasi (x1)	.969	1.032
	Kepuasan Karyawan (x2)	.969	1.032

Sumber : data diolah, 2003

Hasil perhitungan nilai *tolerance* juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 10% (0,10), serta hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel bebas pun yang memiliki VIF lebih dari 10. Jadi dapat dikatakan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.



#### IV.5.2. Pengujian Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian dengan menggunakan grafik *scatter plot* menunjukkan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak ada pola yang jelas (lihat lampiran *scatter plot*), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain dengan melihat grafik plot, pengujian untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas juga dilakukan dengan uji Glejser. Uji ini dilakukan dengan cara menerapkan model regresi untuk nilai absolut residual terhadap variabel bebas dengan persamaan regresi  $|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_i$  (Gujarati dalam Imam Ghozali, 2001). Hasil uji menunjukkan bahwa tidak ada satu pun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai absolut. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi, dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

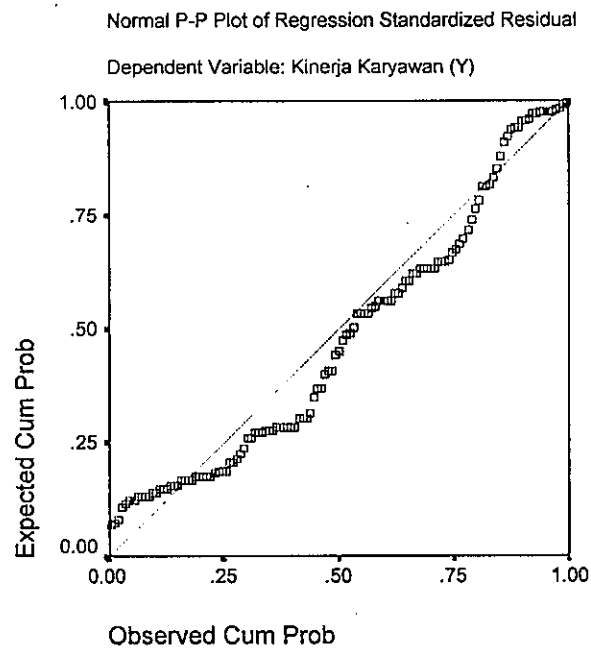
#### IV.5.3. Pengujian Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terkait dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Distribusi data ternyata membentuk suatu garis yang mengikuti garis diagonalnya sehingga dapat

dikatakan bahwa distribusi data adalah mendekati normal. Distribusi data mendekati normal menunjukkan model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas (Imam Ghozali, 2001).

Gambar plot distribusi data dapat dilihat sebagai berikut :

**Gambar 4.1.**



Sumber : Output SPSS 10

#### IV.6. Uji Interaksi

Uji interaksi atau sering disebut dengan Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). (Imam Ghazali, 2001).

##### IV.6.1 Interaksi Kepuasan Kerja Atas Kerja Yang Secara Mental Menantang dan Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan regresi dengan metode *Moderating Regression Analysis* (MRA) yang diperoleh dengan bantuan SPSS 10 untuk mengetahui interaksi kepuasan kerja atas kerja yang secara mental menantang (X2.1)) dan implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.13. Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 1**

Hipotesis	Persamaan regresi	Nilai F (p value)	Nilai t (p value)	Hasil
H1	$Y = 0,323 X1 + 0,447 X2 - 0,385 X1X2$	4,395 (0,032)	X1 = 3,287 (0,033) X2=3,881 (0,025) X1X2=-0,220 ( 0,826)	Bukan variabel moderator

Sumber : data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa dari ketiga variabel yang dimasukkan ke dalam regresi, variabel implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X1) dan kepuasan kerja atas kerja yang secara mental menantang (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X1) memberikan nilai *standardized coefficients beta* yang positif sebesar 0,323 dan variabel kepuasan kerja atas kerja

yang secara mental menantang (X2) juga memberikan nilai *standardized coefficients beta* yang positif sebesar 0,447. Sedangkan interaksi variabel X1 dan X2 mempunyai *standardized coefficients beta* yang negatif sebesar -0,385. Nilai *standardized coefficient* X1 dan X2 yang bertanda positif menunjukkan arah pengaruh yang searah dengan peningkatan nilai variabel terikatnya, artinya dengan hasil berikut bahwa meningkatnya implementasi TQM akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Demikian halnya kepuasan kerja karyawan atas kerja yang secara mental menantang bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan atas pekerjaan yang menantang akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Namun variabel moderat1 yang merupakan interaksi antara variabel X1 dan X2 memberikan nilai *standardized coefficient* yang negatif yang berarti meningkatnya implementasi TQM dan menurunnya kepuasan kerja karyawan atas pekerjaan yang menantang akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

Dari hasil analisis dengan menggunakan teknik MRA di atas selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis H1. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan moderasi antara implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dan kepuasan kerja atas kerja yang secara mental menantang atau dengan kata lain apakah variabel kerja yang secara mental menantang bertindak sebagai variabel moderating dalam interaksi pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa pada persamaan regresi dengan variabel Moderat1 sebagai variabel independen menunjukkan koefisien

regresi interaksi variabel X1 dan X2 tidak signifikan ( $0,826 > \text{nilai } p (0,05)$ ). Dengan koefisien regresi yang tidak signifikan maka hasil penelitian ini menolak hipotesis H1 yang menyatakan bahwa pengaruh implementasi TQM semakin tinggi apabila pekerjaan yang diberikan perusahaan secara mental menantang. Dengan demikian variabel kepuasan kerja atas kerja yang secara mental menantang bukanlah variabel moderating melainkan variabel prediktor langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Cue dan Gianakis (1997), Ostroff (1992), Wolner (1992), Eviyanti (2001), Casey (1999), dan Gardner (1999).

#### IV.6.2. Interaksi Kepuasan Kerja Atas Ganjaran Yang Pantas dan Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan regresi dengan metode *Moderating Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui interaksi kepuasan atas ganjaran yang pantas (X2.2) dan implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.14 Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 2**

Hipotesis	Persamaan regresi	Nilai F (p value)	Nilai t (p value)	Hasil
H2	$Y = -0,267 X1 + 0,653 X2 + 0,943 X1.X2$ (0,006)	5.400 (0,001)	X1=-3,536 (0,027) X2=2,144 (0,046) X1X2=0,943 (0,006)	Variabel moderator

Sumber : data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.14 di atas terlihat bahwa dari ketiga variabel yang dimasukkan ke dalam regresi, variabel implementasi TQM sebagai budaya baru

organisasi (X1) dan kepuasan kerja atas kerja yang secara mental menantang (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X1) memberikan nilai *standardized coefficients beta* yang negatif dan variabel kepuasan kerja atas kerja yang secara mental menantang (X2) memberikan nilai *standardized coefficients beta* yang positif. Sedangkan interaksi variabel X1 dan X2 mempunyai *standardized coefficients beta* yang positif. Nilai *standardized coefficient* X1 yang bertanda negatif menunjukkan arah pengaruh yang berlawanan arah dengan peningkatan nilai variabel terikatnya, artinya dengan hasil berikut bahwa meningkatnya implementasi TQM akan mempengaruhi penurunan kinerja karyawan perusahaan. Nilai *standardized coefficients* yang positif pada variabel kepuasan kerja karyawan atas kerja ganjaran yang adil dan pantas berarti bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Variabel moderat1 yang merupakan interaksi antara variabel X1 dan X2 memberikan nilai *standardized coefficient* yang positif yang berarti meningkatnya implemetasi TQM dan meningkatnya kepuasan kerja karyawan atas ganjaran yang pantas akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Dari tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa persamaan regresi dengan variabel moderat2 sebagai variabel independen juga menunjukkan *standardized coefficients* sebesar 0,943 dengan nilai p yang signifikan sebesar  $(0,006) < (0,05)$ . Dengan *standardized coefficients* X1X2 yang signifikan maka hasil penelitian ini mendukung hipotesis H2 yang menyatakan bahwa jika kepuasan atas imbalan yang diberikan semakin tinggi maka implementasi TQM sebagai budaya baru

organisasi semakin besar berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka variabel kepuasan atas adanya imbalan pekerjaan yang pantas diberikan adalah variabel moderating terhadap pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Sriboga Raturaya Semarang. Hasil penelitian ini konsisten dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Davis dan Newstrom (1990), Miller (1997), Newstrom (1994), Schmidt dan Bedeian (1982).

Analisis selanjutnya dengan melakukan derivasi persamaan kedua pada tabel 4.14 di atas dan hasilnya diperoleh persamaan :

$$\delta Y / \delta X_1 = -0,267 + 0,943 X_2 \dots\dots\dots (2a)$$

Dari persamaan 2a di atas diperoleh nilai titik potong pada sumbu X (*point of inflection* ) sebesar 0,28. Artinya persamaan 2a tersebut akan bernilai positif bila X<sub>2</sub> lebih besar dari 0,28. Hal ini menunjukkan bahwa bila tingkat kepuasan karyawan atas imbalan yang pantas melebihi *point of inflection* maka implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi akan semakin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Sriboga Raturaya Semarang.

#### **IV.6.3. Interaksi Kepuasan Kerja Atas Kondisi Kerja Yang Mendukung dan Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Persamaan regresi dengan metode *Moderating Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui interaksi moderating variabel kepuasan atas kondisi kerja yang mendukung (X<sub>2.3</sub>) pada pengaruh variabel implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.15 Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 3**

Hipotesis	Persamaan regresi	Nilai F (p value)	Nilai t (p value)	Hasil
H3	$Y = 0,632 X_1 + 0,822 X_2 - 3,487 X_1.X_2$ (0,127)	3,743 (0,013)	$X_1=1,997$ (0,048) $X_2=3,633$ (0,011) $X_1X_2=-1,538$ (0,127)	Bukan Variabel Moderator

Sumber : data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.15 di atas dapat diketahui bahwa implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dan kondisi kerja yang mendukung mempunyai nilai *standardized coefficients* yang positif, kepuasan atas kondisi kerja yang mendukung juga mempunyai nilai *standardized coefficients* yang positif dan variabel moderating  $X_1X_2$  mempunyai nilai *standardized coefficients* yang negatif. Hal ini berarti peningkatan implementasi TQM di perusahaan dan peningkatan kepuasan kerja atas kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya interaksi diantara kedua variabel tersebut justru menurunkan kinerja karyawan. Hasil persamaan regresi dengan teknik MRA di atas selanjutnya dilakukan uji hipotesis H3. Hasilnya seperti ditunjukkan pada tabel 4.15 di atas bahwa persamaan regresi dengan variabel Moderat3 yang juga berlaku sebagai variabel independen memiliki *standardized coefficients beta* yang tidak signifikan dengan tingkat signifikansi  $0,127 > 0,05$ . Hal ini berarti ini menolak hipotesis H3, yang menyatakan bahwa interaksi pengaruh implementasi TQM semakin besar dan positif terhadap kinerja karyawan bila kondisi kerja yang mendukung semakin meningkat. Variabel Moderat3 ternyata tidak signifikan sehingga sesungguhnya kepuasan atas kondisi kerja yang mendukung bukanlah variabel moderating melainkan variabel prediktor langsung ( variabel independen). Hasil penelitian ini mendukung



penelitian yang dilakukan Ariyanti (2002) Eviyanti (2001), Kotter dan Heskett (1997), Casey (1999), dan Gardner (1999).

#### IV.6.4. Interaksi Kepuasan Kerja Atas Rekan Kerja Yang Mendukung dan Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan regresi dengan metode *Moderating Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui interaksi moderating variabel rekan kerja yang mendukung (X2.4) pada interaksi pengaruh variabel implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.16 Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 4**

Hipotesis	Persamaan regresi	Nilai F (p value)	Nilai t (p value)	Hasil
H4	$Y = 0,289 X1 + 0,234 X2 + 0,182X1.X2$ (0,018)	4,932 (0,018)	2,750 4,154 3,102	Variabel Moderato r

Sumber : data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi mempunyai *standardized coefficients* yang positif. Demikian pula dengan kepuasan kerja karyawan atas rekan kerja yang mendukung. Interaksi kedua variabel juga memiliki nilai *standardized coefficients* yang positif. Artinya peningkatan implementasi TQM di perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Demikian juga halnya dengan meningkatnya kepuasan kerja atas sikap rekan sekerja yang mendukung akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis dengan teknik MRA di atas selanjutnya dilakukan uji hipotesis H4 untuk mengetahui apakah rekan kerja yang mendukung adalah variabel moderating terhadap interaksi antara implementasi TQM sebagai budaya

baru organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian seperti pada tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa *standardized koefisien beta* persamaan regresi memiliki tingkat signifikansi 0,019. Hal ini berarti interaksi antara implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dan variabel rekan kerja yang mendukung terhadap kinerja karyawan signifikan karena  $p < 0,05$  maka hasil penelitian ini mendukung hipotesis H4, yang menyatakan bahwa interaksi pengaruh implementasi TQM semakin meningkatkan kinerja karyawan apabila kepuasan atas rekan sekerja yang mendukung semakin meningkat. Variabel Moderat4 yang signifikan membuktikan bahwa variabel kepuasan atas rekan kerja yang mendukung adalah variabel moderating yang memoderasi pengaruh implementasi TQM sebagai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Analisis selanjutnya dengan melakukan derivasi persamaan kedua pada tabel 4.16 di atas dan hasilnya diperoleh persamaan :

$$\delta Y / \delta X_1 = 0,289 + 0,182X_2 \dots\dots\dots (2b)$$

Dari persamaan 2b di atas diperoleh nilai titik potong pada sumbu X (*point of inflection* ) sebesar -1,58. Artinya persamaan 2b tersebut akan bernilai positif bila  $X_2$  lebih besar dari -1,58. Hal ini menunjukkan bahwa bila tingkat kepuasan karyawan atas rekan kerja yang mendukung melebihi *point of inflection* maka implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi akan semakin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Sriboga Raturaya Semarang.

#### IV.6.5. Interaksi Kepuasan Kerja Atas Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan dan Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan regresi dengan metode *Moderating Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui interaksi moderating variabel kepuasan karyawan atas kesesuaian kepribadian pekerjaan (X2.5) pada interaksi pengaruh variabel implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.17 Hasil Persamaan Regresi dengan MRA 5**

Hipotesis	Persamaan regresi	Nilai F (p value)	Nilai t (p value)	Hasil
H5	$Y = 0,738 X_1 + 0,803 X_2 + 0,273 X_1.X_2$ (0,026)	5,768 (0,022)	$X_1=2,074$ (0,046) $X_2=2,529$ (0,031) $X_1X_2=3,540$ (0,026)	Variabel Moderator

Sumber : data primer diolah, 2003

Dari tabel 4.17 di atas terlihat bahwa implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi memberikan nilai *standardized coefficients* yang positif dan kepuasan karyawan atas kesesuaian kepribadian pekerjaan juga memberikan nilai *standardized coefficients* yang positif. Demikian juga dengan interaksi antara X1 dan X2 memberikan nilai *standardized coefficients* yang positif. Hasil di atas selanjutnya dilakukan uji hipotesis H5 untuk mengetahui apakah kepuasan kerja karyawan atas adanya kesesuaian kepribadian pekerjaan adalah variabel moderating terhadap pengaruh antara implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dan kinerja karyawan. dengan melihat tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa persamaan regresi dengan variabel moderat5 yang juga adalah sebagai variabel independen memberikan nilai *standardized coefficients* yang positif

sebesar 0,273 dan menunjukan nilai signifikansi 0,026. Interaksi antara implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi dengan variabel kesesuaian kepribadian pekerjaan menunjukkan koefisien beta yang signifikan maka hasil penelitian ini mendukung hipotesis H5 yang menyatakan bahwa interaksi pengaruh implementasi TQM semakin tinggi apabila kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan semakin meningkat. Variabel Moderat5 ternyata signifikan sehingga terbukti bahwa variabel kepuasan kerja karena adanya kesesuaian kepribadian pekerjaan adalah variabel moderating pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Miller (1997), Lawler dan Porter (pada Davis dan Newstrom, 1990).

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### V.1. Simpulan

Penelitian ini menggunakan teknik regresi linier dengan moderating variabel (*Moderating Regression Analysis/ MRA*) untuk menguji model pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel moderating. Atas dasar model tersebut peneliti menemukan adanya moderating yang bervariasi pada kepuasan kerja karyawan terhadap pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan pada PT Sriboga Raturaya Semarang. Hasil penelitian dapat dirinci sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepuasan kerja atas pekerjaan yang secara mental menantang tidak signifikan dalam memoderasi pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya Semarang. Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel moderat1 yaitu negatif sebesar 0,006 ( $b=0$ ) dan nilai  $p$  0,826  $>0,05$ . Dengan demikian hipotesis H1 yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja atas kerja yang secara mental menantang adalah variabel moderating pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan tidak terbukti. Variabel ini sebenarnya merupakan variabel prediktor langsung dengan ditunjukkan oleh koefisien regresi yang signifikan secara parsial.

2. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepuasan kerja atas ganjaran / imbalan kerja yang pantas signifikan dalam memoderasi pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya Semarang. Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel moderat2 positif sebesar 0,652 ( $b \neq 0$ ) dan nilai  $p$   $0,006 < 0,05$ . Dengan demikian hipotesis H2 yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja atas imbalan kerja yang pantas adalah variabel yang memoderasi pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.
3. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepuasan kerja atas kondisi kerja yang mendukung tidak signifikan dalam memoderasi pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya Semarang. Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel moderat3 yaitu negatif sebesar 0,032 ( $b=0$ ) dan nilai  $p$   $0,127 > 0,05$ . Dengan demikian hipotesis H3 yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja atas kondisi kerja yang mendukung adalah variabel yang memoderasi pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan tidak terbukti. Oleh karena sebagai variabel independen signifikan maka sebenarnya variabel kondisi kerja yang mendukung ini adalah variabel independen sehingga merupakan variabel prediktor langsung kinerja karyawan.
4. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepuasan kerja atas rekan kerja yang mendukung signifikan dalam memoderasi pengaruh implementasi TQM

terhadap kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya Semarang. Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel moderat<sup>4</sup> positif sebesar 0,579 ( $b \neq 0$ ) dan nilai  $p$   $0,019 < 0,05$ . Dengan demikian hipotesis H4 yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja atas rekan kerja yang mendukung adalah variabel yang memoderasi pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

5. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepuasan kerja atas kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan adalah signifikan dalam memoderasi pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja karyawan PT Sriboga Raturaya Semarang. Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya nilai estimasi koefisien regresi variabel moderat<sup>5</sup> positif sebesar 0,610 ( $b \neq 0$ ) dan nilai  $p$   $0,026 < 0,05$ . Dengan demikian hipotesis H5 yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja atas kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan adalah variabel yang memoderasi pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

## V.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini secara deskriptif konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Robbins (1996) yang mengindikasikan adanya faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja dengan indikator kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerjaan. Lebih lanjut lagi peneliti menemukan bahwa kepuasan kerja

Karyawan atas kerja yang secara mental menantang dan kondisi kerja yang mendukung adalah variabel independen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel kepuasan kerja atas ganjaran yang pantas, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerjaan adalah merupakan *moderating variavle* yang memoderasi pengaruh implementasi TQM sebagai budaya baru organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sriboga Raturaya Semarang.

Dengan beberapa modifikasi dan pengembangan, model penelitian ini dapat menjadi kerangka riset sumber daya manusia bagi organisasi pada umumnya untuk mendapatkan masukan dari para karyawannya tentang kepuasan kerja mereka sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka mengimplementasikan TQM diperusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Disamping itu perlu pengembangan konsep peningkatan kinerja karyawan melalui implementasi TQM dengan moderator kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan dimasa mendatang, atas dasar besarnya pengaruh variabel *moderating* yang memoderasi hubungannya.

### V.3. Implikasi Manajerial

Pihak manajemen PT Sriboga Raturaya Semarang perlu mengubah paradigma manajemen kualitas konvensional khususnya manajemen sumber daya manusia yang hanya bertumpu pada top down policy, namun hendaknya lebih melibatkan karyawan dan manajer lini pertama dalam pengambilan keputusan. Hal ini perlu dilakukan agar kepuasan kerja karyawan meningkat, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan meningkatnya



kinerja karyawan akan dibarengi juga dengan cepatnya pengambilan keputusan, mempersingkat waktu, dan menghemat biaya, yang tentu semuanya ini berdampak pada meningkatnya efisiensi. Hal tersebut didukung oleh penelitian S.Sanghera, 1999,(dalam H.A.Michael dkk, 2001) menyimpulkan bahwa, tiga tujuan utama yang ingin dicapai ketika menerapkan TQM adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi lamanya waktu yang diperlukan untuk memperkenalkan produk ke pasar, dan mengurangi biaya. Ketiga hal tersebut akan terlaksana apabila ada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Dengan demikian maka pencapaian tujuan organisasi akan semakin dinamis, berkualitas tinggi, terus berkembang dan dapat menyesuaikan dengan segera dalam mengikuti pola interaksi bisnis yang sedang berlaku.

#### **V.4. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian di masa yang akan datang, peneliti menyarankan kepada peneliti lain untuk berupaya mengurangi keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang perlu dikurangi pada penelitian selanjutnya, adalah :

1. Keterbatasan lingkup atau cakupan penelitian. Penelitian ini hanya memfokuskan pada aspek kepuasan kerja karyawan sehingga perlu diindikasikan faktor lain yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan mengacu model yang digunakan pada penelitian ini. Untuk penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan atau ruang lingkup penelitian, sehingga variabel yang dianalisis dapat lebih variatif

dan lebih representatif. Perluasan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan penambahan variabel yang diindikasikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dapat dipertimbangkan demi memperluas cakupan tersebut.

2. Kuesioner (instrumen penelitian) yang disusun dalam penelitian ini perlu dikembangkan lebih lanjut untuk mendapatkan berbagai dimensi lain dari masing-masing variabel atau konstruk-konstruk lain yang belum ditemukan dalam penelitian ini. Untuk penelitian lebih lanjut, pengembangan dan variasi perlu dilakukan untuk membangun konsep baru mengenai kinerja karyawan yang menerapkan TQM sebagai budaya organisasi. Diantaranya dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan prasurvei yang lebih mendalam untuk mengeksplorasi pendapat para karyawan tentang implementasi TQM yang sesuai dan dapat meningkatkan mutu kerja mereka, sehingga meningkatkan hasil kerja. Hasil eksplorasi tersebut kemudian diseleksi untuk memperoleh faktor-faktor yang dominan dalam implementasi TQM sebagai budaya organisasi yang cocok dengan karakteristik karyawan dan organisasi.

## Daftar Referensi

- Anderson, J.C. Rungtusunatham, M, and Schroeder, R. G, 1994,"A Theory of Quality Management Method". **The Academy of Management Review**, 19(3), pp. 472-509
- Cue, Mc and Gerasimons, A.Gianakis, 1997," The Relationship Between Job Satisfaction And Performance". **Public Productivity And Management Review**, Vol 21, No 2
- Denison, D. 2000. **Organizational Culture : Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change ?** [WWW.Denisonculture.com](http://WWW.Denisonculture.com)
- E.A.Locke,"The Nature and Causes of Job Satisfaction," dalam M.D.Dunnette (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Chicago Rand McNally, 1976).(dalam Robbins, S.P, 1996, "Perilaku Organisasi", p.181. edisi Bahasa Indonesia , © Penerbit PT Prenhallindo, Jakarta.
- Eviyanty, M.L 2001, "Analisa Hubungan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan" **Magister Management Undip Semarang**.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995, **Total Quality Management**, Andi Offset, Yogyakarta
- Fledman and Arnold, 1998,"Managing Individual and Group Behavior in Organizatiaon"  
**International Student edition, Mc .Graw Hill, International Book Company,**
- Kisdarto Atmosoeprpto, 2001, **Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan**, Gramedia Jakarta
- , **Merencanakan dan Mengelola Perubahan,1994, Menciptakan Peluang Keberhasilan dalam Arus Perubahan.** Alih bahasa : Marcus Prihminto Widodo, **Management Action Guides**, © Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Nur Indriantoro, Bambang Supomo, 1999, "Metode Penelitian Bisnis; untuk Akuntansi dan Management", edisi pertama, **BPFE-Yogyakarta**.

- Richard Blackburn and Benson Rosen, 1993, "Total quality and human resources management: **Lessons Learned from Baldrige Award – winning companies**",  
© Academy of Management Executive, vol. 7 No.3.
- Robbins, Stephen P, 1996, "Perilaku Organisasi", edisi Bahasa Indonesia, © Penerbit **PT Prenhallindo, Jakarta.**
- Russel, 1988, dalm Ina Primiana (2001), "Peran Karyawan dalam Mendorong Keberhasilan Pelaksanaan TQM di BUMN". **Usahawan No.05 TH xxx Mei, pp.13 – 17.**
- Schein, E.H., 1980, "Developing Your Career – Know Your Career Anchors and Develop your Options". **International Management Development Congress.** Hong kong, 8 – 10, January, 1996.(dalam Kisdarto Atmosoeprapto, 2001.p.71)
- Schein,E.H., 1990, dalam Soewarso Hardjosoedarmo, 2002," **Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management**" p.92. Edisi II, Cetakan 3, **ANDI – Yogyakarta**
- Sudirman, 1997, dalm Ina Primiana (2001), "Peran Karyawan dalam Mendorong Keberhasilan Pelaksanaan TQM di BUMN". **Usahawan No.05 TH xxx Mei, pp.14.**
- Sugiyono, 1999,. **Metode Penelitian Bisnis**, p.77.CV Alfabeta Bandung
- Thomas J. Douglas and William Q. Judge, JR, 2001," Total Quality Management Implementation And Competitive Advantage: The Role Of Structural Control And Exploration" **Academy of Management Journal, Vol. 44. No 1, 158-169**
- Warnock, I, 1996, "Manufacturing and Business Excellence: Strategies, Techniques and Technology", **Europe: Prentice-Hall Inc**